



8  
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

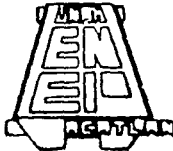
-----  
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLAN"

METODOLOGIA ADMINISTRATIVA PARA LA  
IMPLANTACION DE UN PLAN DE ORGANIZACION  
Y METODOS



T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA  
P R E S E N T A :  
JUAN CARLOS LUZMAN CASADOS



ACATLAN, EDO. DE MEXICO

1992

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

## INTRODUCCION

### CAPITULO I: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

	PAG
1.1 La administración (sus conceptos)	1
1.2 Enfoques de la administración	5
1.2.1 Histórico o de estudio de casos	5
1.2.2 Psicológico o del comportamiento interpersonal	6
1.2.3 Sociológico o del comportamiento de grupo	7
1.2.4 De sistemas	7
1.2.5 De la teoría de la decisión	8
1.2.6 Del centro de comunicaciones	9
1.2.7 Matemáticos o de la administración científica	10
1.2.8 Operacional o ecléctico	11
1.3. El proceso administrativo	12
1.3.1 Planeación	13
1.3.2 Organización	17
1.3.3 Integración	20
1.3.4 Dirección	23
1.3.5 Control	25
1.3.6 Coordinación	26

**CAPITULO II: LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO INSTRUMENTOS  
DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

	<b>PAG</b>
<b>Manuales administrativos</b>	
2.1 Concepto	28
2.2 Tipos	29
2.2.1 De organización	29
2.2.2 De procedimientos	29
2.2.3 De objetivos y políticas	29
2.2.4. De bienvenida	29
2.2.5 De contenido múltiple	30
<b>Manual de organización</b>	
2.3 Concepto	30
2.4 Contenido	31
2.4.1 Identificación	31
2.4.2 Indices	31
2.4.3 Introducción	31

	<b>PAG</b>	
2.4.4	Antecedentes	32
2.4.5	Objetivos	32
2.4.6	Políticas	32
2.4.7	Organigrama	33
2.4.8	Funciones	36
2.4.9	Descripción de puestos	37

#### **Manuales de procedimientos**

2.5	Concepto	38
2.6	Contenido	39
2.6.1	Identificación	39
2.6.2	Índice	39
2.6.3	Objetivos	39
2.6.4	Políticas	39
2.6.5	Registro de datos	39
2.7	Ventajas de los manuales	41
2.8	Puntos básicos para su aplicación	41

**CAPITULO III: ELEMENTOS PARA UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO  
EN LAS ORGANIZACIONES**

	PAG
<b>3.1 El diagnóstico administrativo</b>	<b>43</b>
3.1.1 Definición	44
3.1.2 Importancia	45
<b>3.2. Recopilación de información</b>	<b>46</b>
3.2.1 Investigación de la situación actual	47
3.2.1.1 Investigación documental	48
3.2.1.2 Entrevista	48
3.2.1.3 Cuestionarios	51
3.2.1.4 Observación directa	60
<b>3.3 Análisis de los datos</b>	<b>61</b>
3.3.1 Ordenamiento	62
<b>3.4 Presentación del diagnóstico</b>	<b>64</b>
3.4.1 Concentración de resultados	64
3.4.2 Conclusiones y recomendaciones	65
3.4.3 Exposiciones de resultados	67
<b>3.5. Implantación</b>	<b>68</b>

## **CAPITULO IV: ESTUDIO DE CASO**

	<b>PAG</b>
<b>4.1 Principales antecedentes de la empresa</b>	<b>72</b>
<b>4.2 Estructura organizacional</b>	<b>74</b>
<b>4.3 Diseño de un plan de organización y métodos</b>	<b>76</b>
<b>4.3.1. Diagnóstico Administrativo</b>	<b>79</b>
<b>4.3.1.1 El problema detectado</b>	<b>80</b>
<b>4.3.1.2 Efectos de la problemática</b>	<b>83</b>
<b>4.3.1.3 Metodología organizacional implantada para el desarrollo administrativo de Arrendadora Somex</b>	<b>89</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>93</b>
<b>Anexos</b>	<b>96</b>
<b>Bibliografía</b>	

## INTRODUCCION

El desenvolvimiento y desarrollo de las organizaciones, se va haciendo complejo en tanto el tamaño de sus estructuras orgánicas son mayores.

Las instituciones fueron creadas con el fin concreto de otorgar satisfactores a la población, y estos satisfactores se deben prestar con el más alto nivel de calidad.

Para poder llegar y mantenerse con calidad en ese nivel de alta competitividad deben de administrarse de manera eficiente, con la óptima utilización de sus recursos, teniendo la obligación de aprovecharlos al máximo obteniendo altos grados de rentabilidad y productividad.

Es por ello que el desarrollo de los métodos y procedimientos en la organización, van más allá del estudio y análisis de estructuras, de políticas de trabajo, de los métodos de organización, de administración, etc; ya que introduce al hombre dentro de los objetivos de la organización. Es por todo esto que la universalidad de la organización dentro de la sociedad y de las instituciones nos auxilia de manera total y concreta en la resolución de problemas dentro de las áreas de la instituciones, basada en una metodología universal como es el método científico.

En el segundo lustro de los años 60's las Direcciones de Organización y Métodos estaban en auge como una alternativa de solución de los problemas de la administración pública; eso abrió un panorama importante de fuentes de trabajo



para todos los egresados de nuestras disciplinas. Las secretarías crearon Direcciones Generales de Organización y Métodos. Posteriormente, esas Direcciones Generales fueron bajando de rango a Dirección de área o sus funciones se fueron subsumiendo poco a poco en otras unidades administrativas, hasta que casi desaparecieron las funciones de organizar y dar método a las dependencias.

Se pensó entonces que el problema no era de organización, sino de seguimiento de los asuntos que deberían atenderse, de modo que se generaron ideas administrativas que culminaron con la creación de las Direcciones Generales de control de gestión. Su función era tanto impulsar los asuntos que la administración no resolvía. Al paso del tiempo, los hechos demostraron que tampoco ese era el problema; más bien, había que vigilar el ejercicio de las funciones y de los recursos públicos. Así fueron creadas las contralorías, no solo como Direcciones Generales sino hasta el rango de Secretaría de Estado. Con ella se buscó impulsar todos los asuntos de la administración a través del control y la evaluación.

Sin embargo, se considera que estas medidas han sido aisladas y ajenas a una visión global de la administración.

Es ahí cuando la función de organización y métodos cobra importancia, pues su método científico nos guía para llevar integralmente la interrelación del proceso administrativo.

En base a esta concepción de la organización como función de primer orden en las instituciones nos avocamos a la propuesta de este trabajo.

La administración puede definirse remitiéndose a las relaciones entre política y administración. La ciencia política estudia métodos mediante los cuales se pueden formular distintas políticas; la ciencia de la administración que es concomitante de la anterior pone en ejecución la política y empieza donde termina ésta. El administrador hace que las cosas se hagan; y en la misma forma en que las ciencias políticas son una investigación sobre mejores medios para organizar la voluntad de la sociedad en la formulación de la política, así la ciencia de la administración es una investigación de como puede ponerse en práctica la política.

El problema primario de la actividad racional es el método, es la organización. Si las instituciones han de organizarse inteligentemente, la inteligencia que ha de servir como base del orden no puede laborar si no hay organización. Nuestro conocimiento debe tener algún orden, algún método. De otro modo, su aplicación para ordenar la actividad será accidental o falsa.

Para poder trabajar con organización se requiere de la puesta en práctica de una metodología adecuada, con calidad y actual al complejo sistema que se desarrolla en las organizaciones.

Es importante que el organizador en el desarrollo de sus funciones conozca los aspectos teóricos y aplique el concepto de administración, su proceso y sus enfoques.

El estudio del planteamiento de un sistema de organización y métodos en este trabajo, se eligió por la necesidad de encontrar nuevos mecanismos de funcionamiento en las áreas que estructuran la institución, mecanismos que

optimicen la función de organización para que se puedan lograr mejores resultados en su operación en tiempos más cortos.

La elección de proponer esta nueva metodología en Arrendadora Somex fue por carecer ella de instrumentos técnicos administrativos como son manuales administrativos, políticas, procedimientos etc.

El estudio se ha dividido en cuatro capítulos que reúnen la metodología general mínima para que se puedan resolver los problemas que enfrenta la institución, en base al desarrollo y correcta aplicación de sus métodos de trabajo en cada una de sus áreas.

En el capítulo I se hace referencia a que es la administración, sus antecedentes, su importancia y desarrollo como ciencia aplicable en el estudio de las instituciones; se introduce el concepto de administración, desde cuando surge dentro del elemento humano como signo de organización en el desarrollo de las actividades; así mismo se mencionan los diferentes tipos de enfoques administrativos que son desarrollados por los estudiosos de la administración y aplicados por los analistas dentro de las organizaciones.

El proceso administrativo y su aplicación, como parte fundamental en el desarrollo de las actividades de la organización en sus diferentes etapas, su aplicación y orden para el logro objetivo de las funciones como parte de un sistema y principal elemento metodológico y de orden en el desarrollo de la administración.

En el capítulo II se presentan los manuales administrativos como instrumentos

fundamentales para lograr la uniformidad y orden en el quehacer administrativo; nos muestran las funciones y estructura organizacional de las instituciones; las políticas, y procedimientos como instrumentos objetivos, prácticos y de orden, todo esto como resultado del estudio e investigación a las áreas que conforman a la organización; así mismo se presentan los diferentes tipos de manuales de apoyo complementario al desarrollo organizacional.

En el capítulo III se trata el diagnóstico administrativo como técnica que se aplica en la detección de problemas en las organizaciones, basándose en su aplicación y puesta en marcha en los diferentes enfoques administrativos que nos han mostrado los estudiosos de la administración; la técnica a aplicar en el desarrollo de esta investigación, es el enfoque histórico o de estudio de casos, dado que la identificación de la problemática que existe en la institución se da a través de sus antecedentes de dirección, en la toma de decisiones, en su estructura organizacional, sus funciones etc.

Dentro del capítulo IV, se elabora el antecedente de Arrendadora Somex, como ha funcionado, cuales son sus actividades, cuales son los problemas administrativos a los que se enfrenta, sus repercusiones y posibles soluciones.

Lo que se propone para solucionar la problemática que enfrenta la institución se da en base en la necesidad de implantar un programa de organización y métodos, dado que hay una carencia generalizada de instrumentos administrativos, como son los manuales de organización, de políticas y procedimientos en todas las áreas de la empresa. Para la elaboración de estos instrumentos, se diseña una metodología para la participación con las áreas involucradas en su desarrollo, dado que ellos son los responsables y expertos en la elaboración de sus funciones

propias.

De esta manera el personal de organización y métodos, fungirá como un asesor, que revisará la elaboración bajo su supervisión de los trabajos, otorgándoles los instrumentos y herramientas necesarios para su cumplimiento desarrollando instrumentos en varias áreas de la empresa a la vez y no en una sola, como anteriormente lo hacía.

La organización como parte fundamental del proceso administrativo, da orden y método para trabajar eficientemente, obteniendo resultados óptimos de manera más clara, simple, concisa y con un alto grado de calidad.

Por todo esto la organización y métodos es parte fundamental de la administración para el desarrollo integral de las organizaciones en la elaboración y aplicación de funciones, políticas, métodos y procedimientos que interactúen en entre si en beneficio de las instituciones.

## I.- MARCO TEORICO CONCEPTUAL

## 1.1 LA ADMINISTRACION (SU CONCEPTO).

La administración se da en todas nuestras formas y estilos de vida, es tan antigua como el hombre mismo, la administración ha sido necesaria como una forma de comunicación en las sociedades en general.

Una de las formas más simples de administración que podemos encontrar en la sociedad es la familia y una de las más complejas es la de los grandes estados modernos (1). El fenómeno administrativo nació con la sociedad y por ella se extendió mundialmente, existen acuerdos así como discrepancias en tomo a la definición de administración entre los estudiosos.

La administración está orientada a la gente. Es un campo dinámico interesado en los cambios que afectan a la gente en las organizaciones. El conocimiento de la teoría administrativa y de sus técnicas permite tratar en forma sistemática el cambio, las contingencias y todos los inciertos factores humanos que están presentes cuando las personas están involucradas. Dependiendo de la naturaleza de las organizaciones y sus necesidades se puede elegir entre una gama de enfoques administrativos.

A lo largo de 10 años de experiencia en empresas tanto del sector público como privado, desarrollando las técnicas de la organización y métodos, me he encontrado con escépticos en cuanto a que si la administración es en realidad necesaria para la optimización del trabajo y que este se convierta en altamente productivo; es en base a estas experiencias vividas por un servidor que me he

(1) José Galván Escobedo.-

Tratado de Administración General.- Trillas  
1981 -Pág.26

hecho la siguiente pregunta para poder contestar a las inquietudes de los integrantes de una organización empresarial.

¿Es necesario el estudio de la administración?

Para algunos el estudio de la administración puede aparecer como un ejercicio inútil. Pero aunque la experiencia puede ser el mejor maestro, también es el más caro. El conocimiento de los conceptos, enfoques, teorías y técnicas deben ser útiles para cualquiera dedicado a la práctica de la administración. Un estudio organizado del conocimiento administrativo ayudará a alcanzar los siguientes objetivos: (1) Aclarar sus funciones y obligaciones; (2) Incrementar la eficiencia organizacional; (3) Hacer avanzar la investigación y teorías productivas; y (4) Alcanzar los amplios objetivos sociales.(2)

Podemos ver algunas consideraciones de la administración.

Duhalt Krauss, dice que la administración como actividad humana *"Es el conjunto de actos que el hombre realiza dentro de un grupo constituido para alcanzar, con la mayor eficiencia, un objetivo común, que individualmente no se podría lograr"*.(3)

Es importante hacer resaltar los elementos que se desprenden del concepto de Duhalt Krauss:

(2) Harold Koontz y O'Donell.-

Management: A systems and Contingency Analysis of Managerial Functions Mc. Crow Hill 1976 págs 20 -21

(3) Miguel F. Duhalt Krauss.-

Apuntes sobre manejo de personal (técnicas de supervisión) curso dictado 1964 para S.O.R, Pág. 2



La administración como lo he mencionado anteriormente no se da en forma aislada, sino que es una actividad que se realiza por individuos dentro de una sociedad, en donde existe interrelación entre ellos y se encuentran deliberadamente organizados para alcanzar objetivos comunes racionalmente establecidos, que individualmente es imposible lograr.

Como hemos señalado el acto administrativo es tan antiguo como la civilización misma, su estudio sistemático se ha venido transformando hasta crear una categoría del mismo, incluso algunos autores lo consideran como una disciplina científica.

Se indica que toda ciencia investiga y estudia en forma sistemática los fenómenos y manifestaciones del universo, y es a través del establecimiento de principios, que explican de manera objetiva los fenómenos, que los hace materia de su conocimiento.

Wilburg Jiménez Castro (4) El ubica a la administración como una ciencia, toda vez que define como ciencia *"El conjunto de conocimientos y de investigaciones que tienen sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario y general"*, y la administración cubre todos estos aspectos.

Sin embargo, existen otros autores como Guillmor, quien afirma que los instrumentos que utiliza son vagos e insatisfactorios, no tienen leyes que hayan sido verificadas por la observación exacta, sus enunciados no se aceptan universalmente. Para otros autores, la administración se desarrolla con axiomas y

(4) Wilburg Jiménez Castro.-

Introducción al estudio de la Teoría Administrativa.- F.C.E. 1963 Pág. 20

reglas que la experiencia ha mostrado ser aplicable en la práctica, a casos concretos y sirven para prevenir resultados aproximados, la ciencia se orienta a la obtención de resultados exactos.

Otras definiciones de administración, la ubican como una técnica otras como la referida por Duhalt, que define a la técnica administrativa como el manejo adecuado de los medios idóneos, comprendiendo éstos a instrumentos, procedimientos, métodos, sistemas, que permiten alcanzar mejor los objetivos que se persiguen en el grupo administrativo. (5)

Existen otros autores que ubican a la administración, de acuerdo al punto de referencia del sector económico, y la agrupan o clasifican de la siguiente manera:

- a) Administración Pública.
- b) Administración Privada.
- c) Administración Mixta.

Como podemos observar claramente, la administración pública es puesta en práctica por el Gobierno en favor de sus instituciones; la administración privada, se da en todo tipo de empresas en donde el capital de operación es totalmente de sectores o grupos ajenos a la función gubernamental; y la administración mixta, se da en los dos sectores anteriores y su participación puede ser mayoritaria en ambos casos.

---

(5) Miguel Duhalt Krauss.-

Obra citada, Pág. 2

## 1.2 ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION.

Los teóricos de la administración no piensan todos igual, por lo que se han propuesto varios enfoques de la administración. Si bien tales enfoques tienen varios puntos semejantes, proporcionan diversas formas de organizar el conocimiento administrativo y distintos marcos de trabajo para la acción. Los más comunes de ellos son: (1) el enfoque histórico o de estudio de casos, (2) el enfoque Psicológico o del comportamiento interpersonal, 3) el enfoque Sociológico o del comportamiento de grupo, (4) el enfoque de sistemas, (5) el enfoque de la teoría de la decisión, (6) el enfoque del centro de comunicaciones, (7) el enfoque matemático o de la administración científica y (8) el enfoque operacional o ecléctico.(6)

### 1.2.1 ENFOQUE HISTORICO O DEL ESTUDIO DE CASOS.

Basado en el supuesto que la historia es un valioso instrumento para el aprendizaje, el enfoque histórico (en ocasiones llamado también empírico) enseña las técnicas administrativas por medio del uso de los estudios de casos de organizaciones individuales. Los estudios de casos son presentaciones específicas, a menudo elaboradas, de un determinado problema administrativo incluyendo información sobre el estado de la organización de sus objetivos y métodos, de los problemas de los empleados, y de otros factores pertinentes que pueden influir en una decisión. Como cualquier otro enfoque el histórico tiene ventajas y

---

(6) Robert M. Fulmer.-

El nuevo ejecutivo.- Mc. Millan 1974, Págs.  
75 - 80

desventajas. Se pueden aprender valiosas lecciones de los casos históricos, pero es difícil generalizar en el campo de la administración con un ejemplo. El enfoque del estudio de casos es útil para dar una idea de las complejidades involucradas en las decisiones administrativas.

### 1.2.2 ENFOQUE PSICOLOGICO O DEL COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL.

El enfoque psicológico a la administración estudiado por Hugo Munsterberg, concentra en la dinámica del comportamiento y motivación individuales. El foco varía desde el interés en las acciones y motivos de un trabajador individual, hasta lo que es común entre los grupos de trabajadores.

El enfoque de las relaciones humanas a la administración se originó del enfoque psicológico. Básicamente, quienes enfatizan esta perspectiva creen que puesto que la administración gira alrededor de la gente, el estudio de la administración se debe interesar principalmente con las necesidades, impulsos y acciones de los individuos. La administración de las relaciones humanas fue importante en desviar la atención de los enfoques estrictamente técnicos (tales como los estudios de tiempos y movimientos, y otros dispositivos mecanicistas para aumentar la eficiencia) hacia la conciencia de la naturaleza compleja de los seres humanos y hacia lo intrincado de sus relaciones organizacionales. (7)

Como podemos ver en lo que Fulmer nos dice del enfoque psicológico es que uno

---

(7) Hugo Munsterberg.-

Psicología y Eficiencia industrial.- Houghton Mifflin Company. Boston, Mass. 1913.

puede concentrarse con demasia en el individuo y así perder de vista los aspectos correlativos del comportamiento de la organización.

### 1.2.3 EL ENFOQUE SOCIOLOGICO O DEL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO.

Más allá de los aspectos puramente psicológicos del comportamiento humano se encuentran los factores de la dinámica del grupo, entre los autores que han participado en estos estudios se encuentran, Chester Barnard y Elton Mayo.

Los individuos rara vez actúan completamente solos. Más bien, actúan como miembros de una sociedad particular y de numerosos grupos más pequeños: familias, grupos de trabajo, organizaciones sociales, grupos de amigos. La gente crea valores, motivos y objetivos basado en gran parte en sus experiencias y posiciones de estos grupos. Por lo tanto el del comportamiento del grupo, proporciona valiosas percepciones al conocimiento y práctica de la administración. (8)

### 1.2.4 EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Estudiado por Max Weber, Vilfredo Pareto, Emile Durkheim, y James G. March. Un sistema se puede definir como una colección de cosas o personas que están interrelacionadas completamente y que forman un conjunto identificable.

En la administración se debe agregar un componente adicional a esta definición:

---

(8) Chester Barnard.-

Las funciones del ejecutivo.- Harvard University Press, Cambridge, Mass 1950

La existencia de objetivos comunes. Un sistema cerrado es aquel que no interactúa con su ambiente. Un sistema abierto comprende interacciones y relaciones regulares entre el sistema y su ambiente. Un departamento o una organización es un sistema administrativo abierto. Un mecanismo de retroalimentación de circuito cerrado, en conexión con un sistema abierto, sirve como monitor y controla la nueva información que entra al sistema.

La teoría de los sistemas está lejos de ser nueva. Proporciona un medio excelente de organizar las complejidades de la situación de trabajo. Desde hace mucho se ha visto la interconexión de las varias partes y han entendido las complicadas relaciones entre trabajadores, maquinarias, recursos, finanzas y consumidores. El enfoque de los sistemas se está haciendo más popular, más matemático, quizás hasta más abstracto, pero siempre los buenos Directivos han podido considerar grupos bajo su control como sistemas y a utilizar estos enfoques para alcanzar sus objetivos.(9)

### 1.2.5 EL ENFOQUE DE LA TEORIA DE LA DECISION.

La escuela de la teoría de la decisión, representado por Herbert Simon considera a la administración como una serie de ejercicios lógicos. Los teóricos de la decisión suelen tomar la perspectiva de los sistemas, creyendo que la toma de decisiones es la única función administrativa de importancia y que los componentes de toda decisión pueden ser cuantificados, descritos con precisión y controlados. Es probable que los economistas utilicen el enfoque de la teoría de la decisión al

---

(9) Max Weber,-

Burocracy and Essay Sociology.-Oxford University Press, 1946 Pág 22

idear formas para maximizar las utilidades y para pronosticar un comportamiento económico teórico bajo determinadas circunstancias.

La principal desventaja del enfoque de la teoría de la decisión es que no es exhaustivo como sus partidarios desearían que lo fuese. Consideraciones de valor y de preferencias estéticas son solo dos de los factores fuera del enfoque de la decisión que desempeña un papel auténtico en el éxito organizacional. Los valores, la estética y otros factores de importancia no están sujetos a cuantificación o a la toma de decisiones razonable. En vez de ello, forman parte de la experiencia subjetiva de trabajadores, Directivos y consumidores. Los Directivos que tienen la fortuna de contar con una buena intuición podrán utilizar el enfoque de la teoría de la decisión prudentemente, pero no excluirán esos factores subjetivos del motivo y comportamiento humano.

#### 1.2.6 EL ENFOQUE DEL CENTRO DE COMUNICACIONES.

El enfoque del centro de comunicaciones, representado por Peter Drucker y Karl Deutsch, considera al Directivo como un centro de comunicaciones, que recibe comunicación, la procesa, la almacena para su uso posterior y la distribuye en forma adecuada. La principal herramienta para este enfoque es la computadora con su gran capacidad para almacenar, analizar y distribuir información. Al Directivo se le puede considerar como una computadora humana ayudado por la computadora mecánica que controla el flujo de información en una organización.

Esta teoría ha ampliado en forma adecuada el papel de las comunicaciones en la administración y ha proporcionado un marco de referencia para el uso efectivo de las computadoras. Pero igual que la teoría de la decisión, es un enfoque limitado,

ya que define al campo de la administración en términos estrechos. (10)

### 1.2.7 EL ENFOQUE MATEMATICO O CIENTIFICO PARA LA ADMINISTRACION.

La escuela matemática de administración, representado por Norbert Wiener, Eduard B. Roberts y Charles P. Bonini, lleva a la teoría de la decisión un pase más distante al intentar construir modelos matemáticos para cada uno de los aspectos de la administración. Los matemáticos buscan elegancia en sus modelos. Un modelo elegante es aquel que es tanto sencillo (para los matemáticos) como lógicamente completo. La escuela matemática identifica las variables, las cuantifica, les señala símbolos y la incorpora a una fórmula que se utilizará en toma de decisiones. Puesto que las matemáticas son una herramienta clave para la ciencia, a este enfoque a menudo se le llama administración científica o ciencia de la administración.

Para el Directivo en ejercicio, la misma simplicidad y elegancia del enfoque matemático puede ser una desventaja distinta. La administración día con día no es ni sencilla ni elegante. Las disputas laborales no pueden solucionarse mediante modelos matemáticos, ni tampoco las luchas interdepartamentales por el poder o el entrenamiento de los empleados.

Si bien sus partidarios consideran a las matemáticas como la base para una escuela de administración, es más útil considerarlas como una herramienta para el

(10) Herbert Simon.-

Administrative Behaviour.- Mc. Millan , New York 1961



**Directivo exitoso.** Las matemáticas introducen orden, lógica y atajos simbólicos en la toma de decisiones, en especial en las áreas de tecnología de la producción y demanda del consumidor. Pero, debido a lo crítico del elemento humano, un matemático no sería necesariamente un buen administrador. (11)

### 1.2.8 EL ENFOQUE OPERACIONAL O ECLECTICO.

Si todos los enfoques administrativos antes descritos tienen ventajas y desventajas, ¿cómo va a elegir el Directivo el enfoque que más se ajuste a su situación? El enfoque operacional o ecléctico es la respuesta a este dilema. En la decoración de interiores, un diseño ecléctico toma objetos de varios periodos, culturas y estilos, y los combina en su arreglo agradable y cómodo adaptado a un espacio interior o personalidad en particular. En la administración, esta misma clase de enfoque es muy valioso.

El Directivo debe operar dentro de un conjunto de circunstancias dadas y con consideración para las personalidades individuales. El enfoque operacional busca evaluar la situación.

Otra forma de considerar a la administración ecléctica es pensar que la administración está compuesta de conjuntos que se traslapan y entrelazan. Hay un núcleo de conocimientos distintos al campo de la administración. Rodeando e incorporándose a ese núcleo están los enfoques y las técnicas que también son comunes a otros campos. El tramo de control, la evaluación personal, las redes de línea y staff, la departamentalización y conceptos similares son fundamentales para el campo de la administración. Otros conceptos útiles se toman de otras disciplinas: matemáticas, procesamiento de la información, psicología, sociología,

(11) Norbert Wiener.-

El uso humano de los recursos humanos.- A double Day Anchor Book, Nueva York, 1954

teoría de la decisión y teoría de los sistemas. En consecuencia, el Directivo hace bien en aprender con todos sus detalles el cuerpo de conocimientos centrales para la administración y familiarizarse con las técnicas y enfoques tomados de otros campos. En esta forma se obtiene una amplia comprensión de la naturaleza compleja de la teoría y práctica de la administración y se está mejor capacitado para incursionar este conocimiento a la práctica diaria. (12)

Los administradores en el desarrollo de sus funciones usan los elementos proporcionados por los diferentes enfoques administrativos, a lo largo de este trabajo y en base a análisis de estudio nos vamos a dar cuenta que el método a utilizar es el enfoque histórico o de estudio de casos ya que la referencia de este estudio se da en base al análisis principal de revisión de la organización y a la descripción de funciones de cada una de las áreas que comprenden la empresa.

De acuerdo al análisis de algunos autores, muy independientemente del método que se elija para el desarrollo organizacional de las empresas, existen funciones en común que todos ellos aplican.

### 1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Fernández Arenas dice que el proceso administrativo es la articulación de etapas o acciones que hacen posible el quehacer administrativo.

Las funciones administrativas generalmente, más reconocidas son la planeación, la organización, integración, dirección, control y la coordinación; como podemos

---

(12) Robert M. Fulmer.- Obra citada Pág. 31, 32

ver existen más conceptos, pero de acuerdo al análisis de algunos autores estudiosos de la administración como Fernández Arenas, Reyes Ponce, Galvan Escobedo, Fayol, Urwick, Newman, Davis, Koontz y O'donell, Terry, Mc. Farland, Guzmán Valdivia nos avocaremos a las funciones mencionadas.

### 1.3.1. PLANEACION.

Todos los Directivos en las empresas tienen la responsabilidad de formular planes de trabajo. ¿Qué es la planeación? La planeación comprende actividades que van desde las tareas diarias hasta los proyectos a largo plazo. La planeación también implica riesgos. La aceptación de la posibilidad de un fracaso; se pueden utilizar las herramientas teóricas y prácticas de los varios enfoques administrativos para ayudar a minimizar el riesgo, a identificar con claridad los cursos de acción alternativos y sus consecuencias previsibles y elegir entre ellos en forma racional e inteligente. Los planes administrativos deben ser lo bastante claros y específicos para comunicarlos a todos los trabajadores. Un enfoque sistemático a la administración hará esto mucho más fácil.

Otra definición de lo que es la planeación nos la da Fernández Arenas y nos indica que *"planear es concebir una estructura racional de análisis que contenga los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades elegir alternativas, establecer objetivos y metas en el tiempo y en el espacio, ordenar las acciones que permitan alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos, la imputación precisa de responsabilidades, y controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos, avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios."*(13)

(13) José Antonio Fernández A.-

El proceso administrativo.- Diana  
1991, Pág. 209

Cuando nos referimos al comportamiento colectivo para combatir problemas sociales, planear se convierte en un acto de conciencia social que involucra una gama de acciones articuladas y tendientes a perfeccionar la organización dentro de todos los ámbitos; organización que es más complicada conforme las estructuras son mayores y la satisfacción de las necesidades requieren la concurrencia de todos los factores sociales, políticos, económicos, administrativos y culturales. Entonces la planeación se convierte en una necesidad e instrumento fundamental para alcanzar el pleno desarrollo.

Para poder poner en práctica la planeación se deberá contemplar lo siguiente:

Los objetivos, políticas, procedimientos, método, presupuesto y programa, para que de una manera ordenada nos de una visión más clara de qué somos, qué queremos y hacia donde queremos llegar.

#### a) OBJETIVOS.

Un objetivo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción que esté definido, para hacia ello dirigir todos los esfuerzos un objetivo debe de: ser definido con claridad, que sea cuantificable, que se pueda medir, debe de tener un alcance, que sea aplicable a una realidad, que sea específico, que sea del conocimiento del personal involucrado, que sea elaborado por el personal responsable de alcanzarlo, que exista interrelación de los objetivos del área con los de la institución, que sea actual, que sea clasificado de acuerdo a su importancia, que sea armónico y estable.

**b) POLITICAS.**

Una política es un criterio de acción que es elegido como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas, y proyectos específicos de nivel institucional.

Podemos mencionar que las políticas, son los aspectos más amplios de los planes permanentes y son lineamientos generales para el comportamiento organizacional.

Para el diseño de políticas debemos de considerar que sean: enunciadas por escrito, claras, amplias, consistentes, elaboradas de tal forma que permitan el logro de los objetivos, difundirlas para que sean conocidas por las áreas en donde van a ser aplicadas. Respetadas, suficientes para cubrir los aspectos importantes, revisadas periódicamente para poder mantenerse actualizadas, flexibles para modificarse cuando las condiciones de la organización así lo requiera.

**c) PROCEDIMIENTOS.**

El procedimiento es el conjunto de operaciones que a su vez forman actividades que son concatenadas y secuencialmente cronológicas; un procedimiento para su

desarrollo debe de contener lo siguiente: que sea elaborado por escrito, que contenga sus diagramas de flujo, que sea identificado plenamente, que defina al personal y áreas responsables, que identifique la documentación necesaria para la operación, que se determinen tiempos para cada actividad, debe contener un lenguaje sencillo, que sus pasos sean sucesivos complementarios y tiendan al mismo objetivo.

**d) METODO.**

El método es el modo prescrito para ejecutar o realizar un trabajo determinado, por el cual se pretende alcanzar un objetivo establecido. Los métodos fundamentales son: Analítico, Sintético, Inductivo y Deductivo.

**e) PRESUPUESTO.**

Un presupuesto es una estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos que maneja un organismo en un período determinado, puede considerarse un plan de acción expresado en términos monetarios, y cuyo ejercicio abarca generalmente un año de trabajo. Existen diferentes tipos de presupuestos como son: financieros, de operación, de inversión y administrativos.

**f) PROGRAMA.**

Un programa es aquel que contiene los propósitos y acciones sustantivos y que contribuyen directamente al logro de los objetivos institucionales, es decir, los que representan el motivo u objeto principal de la actividad de la organización.

### 1.3.2 ORGANIZACION.

Una de las etapas más importantes del proceso administrativo es la organización.

La función de organización comprende la identificación de los procedimientos que se deban hacer y su organización, de modo que puedan desahogarse de manera eficiente. Las tareas específicas de la organización incluyen el agrupamiento de trabajo en relaciones coherentes, la selección de los miembros de los grupos de trabajo, delegación de autoridad y el establecimiento de una red de interacción que conduzca al logro de los objetivos.

- 1.- En relación a los niveles de autoridad se deben establecer en forma clara y precisa, desde el primero hasta el último nivel de la organización. (jeraquías)
- 2.- Cada empleado debe de tener un solo jefe (principio de la unidad de mando), para realizar una actividad se requiere recibir órdenes de un solo jefe todos deben de saber con precisión a quien le informan y quien les reporta a ellos.
- 3.- Debe de precisarse el grado de responsabilidad que le corresponde a cada nivel jerárquico.
  - Delegación de autoridad.- Debe de ser la adecuada y debe de corresponder a la responsabilidad que se le otorgue.
  - Las decisiones se tomarán cerca de las acciones y dentro de los límites de las políticas establecidas.

- 4.- La responsabilidad debe de corresponder e ir acompañada de la autoridad correspondiente. (principio de autoridad - responsabilidad).
  - La responsabilidad y la autoridad deben fijarse claramente y por escrito.
- 5.- El número de niveles y a las líneas de comunicación debe de ser el adecuado, a fin de que la información por líneas, ascienda y descienda con fluidez.
- 6.- Debe existir la división funcional del trabajo, que es la forma a través de la cual, se delega a cada subordinado su función específica (principio de la especialización). Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtendrá del empleado al ejecutar sus funciones.
- 7.- Las actividades asignadas a cada persona o unidad administrativa deben delimitarse hasta donde sea posible.
  - Las actividades se dividen de acuerdo a sus funciones y cada quien es responsable de su realización.
- 8.- Separar las funciones del personal de línea y staff, para que exista congruencia y armonía.
  - Las funciones de línea (realizadas por personal operativo), alcanzan los objetivos: las de staff (realizadas por asesores, comités, etc.) proporcionan servicios, asesoría, etc. que auxilian al cumplimiento de los objetivos de la organización.



9.- El número de puestos a supervisar por una persona debe ser el adecuado para que su desarrollo sea el correcto (principio de tramo de control), debido a la complejidad y características de las organizaciones, existen diversos criterios para determinar el número adecuado que un jefe puede controlar en forma efectiva.

a) De las funciones.

Si estas son:

- Similares.
- Repetitivas.
- Variadas.
- Diferentes.
- Sencillas.
- Complejas.

b) De la supervisión.

Si estas es:

- Mínima.
- Constante.

c) De la ubicación Geográfica de los puestos.

Si están:

- Dispersos.
- En la misma área física.

d) Relaciones con otros puestos.

Si esta de da:

- Constante.
- Mínima.
- Ninguna.

- 10.- La estructura de organización debe ser flexible - permitirá ajustarse a los cambios que le imponen las condiciones y el medio. (14)

### 1.3.3 INTEGRACION.

La integración es la articulación de elementos materiales, humanos y financieros necesarios para el funcionamiento de una unidad administrativa. Dentro de estos, la integración de las personas merece una atención especial puesto que es a través de ellas, que se obtendrán resultados. Toda unidad administrativa depende de las personas, todo problema y toda decisión implica a las personas, ya que sin estas no podrán llevarse a cabo ningún proyecto, o consecución de metas y objetivos, ya que estos atañen directamente al elemento humano dentro de la organización.

Se describen a continuación algunas reglas para que se realice la integración de los elementos humanos, materiales y financieros.

---

(14) Robert M: Fulmer.- Obra citad Pág.99, pág. 111

- 1) Cada empleado debe reunir las características necesarias para desempeñar de manera adecuada las funciones.
- 2) Que tengan los conocimientos teóricos y prácticos necesarios.
- 3) Que se les proporcionen los elementos administrativos necesarios para hacer frente a sus obligaciones.
- 4) Que tengan una inducción adecuada.
- 5) Que se les proporcionen las facilidades para desarrollar sus aptitudes y capacidades.
- 6) Que se les proporcionen las facilidades para capacitarse a fin de desempeñar de manera más eficiente las funciones que tienen asignadas, así como para ocupar puestos de mayor responsabilidad.
- 7) Que existan sistemas de incentivos.
- 8) Que su salario sea justo y proporcional a la importancia de sus funciones y responsabilidades.
- 9) Que exista la posibilidad de seguridad y progreso.

- 10) Que haya colaboración por parte del personal en la consecución de los objetivos.
- 11) Que exista reconocimiento de su trabajo.
- 12) Que exista la participación de los empleados en la fijación de objetivos y metas.
- 13) Que existan evaluaciones de personal.
- 14) Que la distribución del espacio sea el adecuado para cumplir óptimamente con sus funciones.
- 15) Que los elementos materiales sean los necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación.
- 16) Que el mantenimiento de los elementos materiales se realice en forma sistemática.
- 17) Que las condiciones generales de trabajo sean adecuadas.
- 18) Que el presupuesto de operación asignado sea el adecuado de acuerdo a los planes mediante los cuales se logren los objetivos planteados.

#### 1.3.4 DIRECCION.

La dirección posiblemente sea una de las fases más complejas que existen en la administración, su efectividad depende por una parte del grado de interacción entre el jefe y los subordinados.

Su efectividad depende de la orientación, impulso y vigilancia que se de a las funciones de cada integrante de la unidad administrativa, en la consecución de los objetivos señalados.

Existen diferentes formas de Dirección por lo cual resulta complicado la determinación de reglas, sin embargo, a continuación se describen algunos elementos que se recomienda considerar al evaluar los resultados del área por medio de la autoridad del administrador:

- 1) Debe existir una conciliación de objetivos individuales de los subordinados con los de la organización.
- 2) Deberá existir motivación al empleado para realizar su trabajo así como para su progreso.
- 3) Deberá reconocerse que el ejercicio de la autoridad se desprende de una necesidad de toda organización y no de la voluntad del jefe.
- 4) Deberá existir aceptación del jefe por parte del grupo.
- 5) Las instrucciones, deberán transmitirse por los conductos establecidos.

- 6) Deberá darse prioridad al entendimiento de las relaciones y confianza a los miembros del grupo.
- 7) Deberá atenderse y solucionarse lo más pronto que sea posible los conflictos que aparezcan.
- 8) Deberá existir una planeación de las instrucciones que desean transmitirse.
  - a) Deberá evitarse al máximo el cambio de instrucciones constantes.
  - b) Que no afecten la moral, sentimientos, etc, de los subalternos.
  - c) Que sea la forma más indicada para comunicarlas.
- 9) Las instrucciones deberán transmitirse en forma adecuada.
  - a) Que sean precisas y claras.
  - b) Objetivas y oportunas.
- 10) Deberá determinarse con claridad lo que debe hacerse.
- 11) Deberá especificarse cómo deberá el empleado realizar su trabajo
- 12) Deberá asegurarse que las órdenes transmitidas se cumplan.
- 13) Deberá existir una adecuada coordinación de esfuerzos de los empleados.

- 14) Deberán fijarse controles apropiados para cada grado de delegación que se realiza.
- 15) Deberá delegarse con base a políticas.
- 16) Deberá existir entrenamiento del personal al cual se le delega.

### 1.3.5 CONTROL.

Para determinar los resultados de los esfuerzos administrativos de una unidad, en relación con los objetivos esperados, se requiere del establecimiento de un sistema de control que permita evaluar correctamente los resultados actuales y en su caso, aplicar medidas correctivas a las desviaciones encontradas que afectan el cumplimiento de los planes establecidos.

Para Fulmer el control incluye el arte de eliminar sorpresas y de cerciorarse que las cosas marchen según lo planeado.

Se debe de mantener un control suficiente sobre los empleados para eliminar las variaciones inconvenientes en su comportamiento pero también deben evitar que sientan que sus actividades están bajo una estricta observación, Las técnicas de control varían desde las autoritarias y disciplinantes hasta las sugerencias cuidadosamente planeadas que ofrecen dirección.(15)

---

15) Reyes Ponce Agustín.-

ver Administración de Empresas, tomo II,  
ed. Limssa

### 1.3.6 COORDINACION.

Los Directivos son coordinadores. Tomando la información y las técnicas derivadas de los enfoques administrativos coordinar sus propias actividades con las de otros trabajadores para cumplir con las funciones de la organización. Los miembros de un grupo rara vez consideran los objetivos del grupo en la misma forma.

Las orientaciones que se siguen pueden ayudar al Directivo a lograr la coordinación.(16)

- 1) Los empleados deben comprender completamente sus propios trabajos y la forma en que sus esfuerzos contribuyen para toda la organización.
  - 2) Los empleados deben ser capaces de sentir que están contribuyendo al bien del grupo.
  - 3) La comunicación de los objetivos, los métodos, los reglamentos y otros aspectos importantes de la situación de trabajo ayudarán al Directivo a coordinar todas las actividades del grupo de trabajo.
  - 4) La sincronización es crucial para la coordinación. Los Gerentes deben realizar sus tareas en la coordinación de las actividades y empezar a
-



comunicarse tan pronto como el plan haya sido desarrollado. Los intentos de coordinar después que los grupos hayan comenzado sus tareas o después que hayan instituido métodos no coordinados, es menos probable que tengan éxito.

El Directivo que coordina bien puede aprovechar los puntos fuertes y los talentos de los trabajadores individuales e incorporarlos al plan sin imponer métodos dictatoriales. La coordinación es quizá la esencia de la administración, tarea que fluye a través de todas las demás responsabilidades administrativas.

Una vez concluido el desglose de cada una de las etapas del proceso administrativo, nos avocaremos a plantear las herramientas técnicas necesarias como son los manuales administrativos, como instrumentos de desarrollo en la resolución de los problemas a los que se enfrentan las instituciones.

## **II.- LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

## MANUALES ADMINISTRATIVOS.

### 2.1 CONCEPTOS.

*"Documentos que contienen en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización políticas y/o procedimientos de una institución que se consideran necesarios para la ejecución del trabajo". (17)*

*"Es el documento que contienen información sistemática con una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la consulta que se presenta entre cada grupo humano de la organización. (18)*

De esta definición podemos generalizar el concepto de manuales administrativos como un elemento fundamental dentro de la organización, cuya información contenida ayuda a llevar a cabo, en forma eficiente y correcta, las actividades que se realizan dentro de un departamento, o bien en cada una de las áreas de la institución.

Así existen manuales que se refieren a todo un sistema y sus áreas que lo integran como aquellos en los que se presenta información de un área específica, desglosando todas sus subáreas.

---

(17) Kraus Miguel D.-

Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas - UNAM - México 1968

(18) Reyes P. Agustín.-

Administración de empresas, teoría y práctica - 2ª parte- Ed. Limosa, México, 1986

## 2.2 TIPOS.

### 2.2.1 MANUALES DE ORGANIZACION.

Es el manual más importante por su contenido y por la información sobre la estructura orgánica de una institución o una parte de ella. Contiene los objetivos, políticas, funciones, grados de autoridad y responsabilidad, vías de comunicación, así como la descripción de los puestos.

### 2.2.2 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Información detallada y metódica de los pasos u operaciones que se deben de seguir para la realización de las funciones de una institución.

### 2.2.3 MANUALES DE OBJETIVOS Y POLITICAS.

Reunen los objetivos propios de la institución, así como aquellos que corresponden a cada área con las políticas de cada una:

Lineamientos o actividades a seguir dentro de la empresa, de tal forma que ayudan a realizar las funciones de dicha organización.

### 2.2.4 MANUALES DE BIENVENIDA.

Recoge los datos generales de la institución; es una comunicación inicial del empleado al ingresar a la empresa, siendo el primer contacto que tiene con ella, debe contener:

- a) Carta de bienvenida por parte del Director.
- b) Historia de la empresa.
- c) Organigrama general.
- d) Prestaciones de ley y/o de la institución.
- e) Servicios generales que ofrece la institución.
- f) Directorio. (19)

#### 2.2.5 MANUALES DE CONTENIDO MULTIPLE.

Contienen en su conjunto información de los manuales señalados anteriormente; siendo un manual práctico y breve por su concentración de datos.

#### MANUALES DE ORGANIZACION.

#### 2.3 CONCEPTO.

Es un documento de consulta que contiene una sucesión de datos los cuales sirven para promover el entendimiento de la estructura por medio de las descripciones de puestos, funciones, incluyendo organigramas, objetivos, políticas, así como la comunicación de puestos.

- (19) Guía para la elaboración de manuales administrativos.- Coordinación general de estudios administrativos de la Presidencia de la República - 1979 - pág 13 - 21

Un manual de organización ayuda a la toma de decisiones dentro de la institución; Una vez terminado el manual debe procurarse que este no sea excesivamente detallado, demasiado grande o mal escrito, puesto que declina las iniciativas y flexibilidad de criterio por parte del personal.

#### 2.4 CONTENIDO.

De una forma generalizada, un manual de organización está integrado por los siguientes puntos:

##### 2.4.1 IDENTIFICACION.

Nombre de la institución y/o unidad administrativa que comprende el manual.  
Título y extensión del manual.  
Nombre del departamento o persona que elaboró el manual y fecha de emisión.

##### 2.4.2 INDICE.

Indicar la relación de capítulos que integran el contenido.

##### 2.4.3 INTRODUCCION.

Dar los puntos que se alcanzan con la elaboración del manual; explica la aplicación que tendrá el manual, así como los objetivos que llevaron a su elaboración.

#### 2.4.4 ANTECEDENTES.

Se dan a conocer el desarrollo de las actividades de la institución, sus logros y situación actual de la misma.

#### 2.4.5 OBJETIVOS.

Fines o metas que pretenden alcanzar como resultado de la culminación de un esfuerzo.

Por su alcance:

- 1) **Específicos:** Van encaminados directamente a las funciones específicas de una institución.
- 2) **Generales:** Van encaminados a las acciones generales de una institución y comprenden dentro de sí mismo a los objetivos específicos.

Por su importancia:

- 1) **Básicos:** Son la esencia y motivo principal por el cual se generan las acciones de una institución o de una parte de ella.
- 2) **Secundarios:** Son aquellos que no son de vital importancia, pero en un momento determinado, sirven de apoyo para alcanzar los objetivos básicos.

#### 2.4.6. POLITICAS.

El concepto de política debe ser claro a efecto de que no existan contradicciones en su aplicación y además para que no se confundan con las funciones.

- 1) Generales: Afectan de igual manera a todas las áreas que integran una institución.
- 2) Específicas: Rigen la operación de cada una de las áreas o departamentos que integran una institución.

#### 2.4.7 ORGANIGRAMAS.

Representación en forma gráfica del sistema de organización que se ha adoptado en la institución. La visión de sus niveles jerárquicos, líneas de comunicación, responsabilidad y autoridad.

Para evitar el surgimiento de conflictos por la incomprensión de las tareas y puestos de una institución; un empleo adecuado y apropiado de organigramas contrarresta estos problemas. Existen diversos tipos de organigramas, sin embargo, es recomendable que independientemente de su tipo, éstos preferentemente contengan:

- Una descripción de puestos precisos.
- Enunciar las relaciones de autoridad y responsabilidad.



Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de la institución. Como se mencionó existen diversos tipos, enunciando los siguientes:

Por su amplitud:

- 1) **Generales:** representan toda la estructura de la institución por medio de sus órganos o puestos y sus relaciones básicas comprenden sólo los niveles jerárquicos más altos de la organización.
- 2) **Específicos:** Son aquellos que representan por separado cada una de las divisiones, áreas o departamentos de la institución, comprendiendo estos los niveles jerárquicos y puestos del área que se esta representando.

Por su contenido:

- 1) **Estructurales:** Muestran las diferentes áreas de una institución en forma general o específica.
- 2) **Por puestos:** Son los diferentes puestos que integran a una empresa y pueden ser representados en grado de alcance general o específico.

Por su formato:

- 1) **Verticales:** Los rectángulos que representan lo órganos o los puestos de más alta jerarquía son colocados en la parte superior; las líneas de autoridad hacia los subordinados parten de manera descendente, mientras que la responsabilidad es de manera ascendente.

- 2) **Horizontales:** Los rectángulos que representan las jerárquicas supremas, se colocan del lado izquierdo. Los siguientes niveles se colocan hacia la derecha de acuerdo a su importancia jerárquica.
- 3) **Mixtos:** son la combinación de formatos verticales y horizontales. Del primero se adopta su posición para representar los primeros niveles, del segundo, se adopta su posición para representar del tercero y cuarto nivel en adelante.
- 4) **Circulares:** Formado por un rectángulo central que corresponde a la máxima autoridad administrativa. Alrededor se trazan círculos concéntricos que representan los diferentes niveles; en cada uno se colocan los puestos o departamentos inmediatos inferiores y se les liga con líneas rectas.
- 5) **Escalares:** Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes pueden usarse para mayor claridad, distintos tipos de letra.

Estos organigramas son poco usados todavía y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro para destacarlo adecuadamente.(20)

---

(20) Agustín Reyes P.-

Administración de empresas, teorías y práctica Tomo II - Editorial Limusa, 1986. pág. 233

#### 2.4.8 FUNCIONES.

Agrupación de actividades que desarrollan las áreas que integran a la empresa.

Las funciones son el conjunto de actividades que desarrollan cada una de las unidades , áreas, departamentos, o puestos que integran a una institución o parte de ella.

Por su naturaleza:

- 1) **Generales o administrativas.** de carácter administrativo que realizan en mayor o menor grado todas las áreas o puestos que integran a una institución, independientemente de su rama de especialización o área de actividades.
- 2) **Específicas o no administrativas:** Realizan todos los órganos o puestos de una empresa e implican grados de especialización según la rama a que corresponde. Varía de acuerdo a la naturaleza y magnitud de cada institución.(21)
- 3) **Complementarias:** Son las actividades específicas que tienen por objeto asesorar e informar a los órganos que realizan alguna función básica en

---

(21) Organigramas, guías para su elaboración.-  
Coordinación general de estudios admvos. 1979 - pág. 11-20

aquellos campos que requieren conocimientos y experiencias técnicas especializadas.

#### 2.4.9 DESCRIPCION DE PUESTOS.

Se identifican los puestos comprendiendo en forma pormenorizada las actividades que deben cumplir en cada puesto.

Elaboración:

- 1.- Nombre de la institución que se describe.
- 2.- Título del estudio.
- 3.- Fecha de emisión del manual.
- 4.- Identificación del puesto, nombre y ubicación en la institución.
- 5.- Descripción de las actividades que se desempeñan en el puesto.
- 6.- Objetivos del puesto.
- 7.- Responsabilidad del puesto en orden de importancia.
- 8.- La autoridad a la que se reporta el puesto.

Este reglón comprende la mayor parte del manual; así considerando el criterio del gerente, con la existencia de un manual a nivel empresa y específicamente por departamento, se puede evitar aquel que resultara pesado o complicado.

## MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

### 2.5 CONCEPTOS.

#### PROCEDIMIENTOS:

*"Sucesión cronológica o secuencia de actividades concatenadas que precisan de manera sistemática como hacer una función o un aspecto de ella".(22)*

Describe en forma ordenada el seguimiento y desarrollo de una actividad precisa que debe de llevar acabo un puesto dentro de una unidad orgánica para el logro y mejoramiento de los objetivos fijados.

#### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

De esta forma decimos que un manual de procedimientos contiene documentos que muestran en forma detallada paso a paso las actividades que ejecutan las diferentes áreas administrativas de una organización, sirviendo como apoyo en la integración del nuevo personal a la forma de trabajar en la institución así como toda la estructura en sentido que como herramienta de trabajo y consulta previene y elimina conflictos organizacionales, de tal forma que su elaboración y contenido se deben ajustar a los requerimientos de los objetivos, y su redacción debe ser clara y comprensible.

---

(22) Gufa técnica. de un manual de procedimientos.- Editorial Secom. pág. 27

## **2.6 CONTENIDO.**

### **2.6.1 IDENTIFICACION.**

Nombre de la institución que elabora el manual. Título del manual.

### **2.6.2 INDICE.**

Se representan en una forma ordenada los capítulos y contenidos de estos que integran el manual.

### **2.6.3 OBJETIVOS.**

Se muestran los objetivos generales establecidos en la organización, así como los que corresponden a cada unidad administrativa de acuerdo a sus funciones.

### **2.6.4 POLITICAS.**

Es necesario determinar en forma explícita las políticas de operación que registrarán al manual, siendo estas afines con las políticas generales de la organización.

### **2.6.5 REGISTRO DE DATOS.**

Dentro de los manuales de procedimientos, existen diversas formas de registrar datos; una de ellas es a través de diseñar una actividad en forma gráfica, la cual requiere del conocimiento total sobre todo lo que conduce a la ejecución de dicha

actividad, de tal forma que el registro de datos será en función de la naturaleza de la acción, así como los símbolos que se utilizarán.

Diagramas.- Son una forma gráfica de presentar con símbolos una determinada situación:(23)

Estos símbolos son tan variados que provocan confusiones; sin embargo, existen diagramas standard universales aplicables para las áreas administrativas y operacionales: (anexo 1)

Diagramas de flujo: Fija gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. permite darnos cuenta de la trayectoria que lleva un proceso: lo que está demás, lo que falta, lo que combina o mejora por su extenso uso dentro de la organización aparecen en diferentes formas y bajo títulos distintos, pero siempre respetando el método básico.

Todos estos diagramas, de una u otra forma, nos indican flujo o movimiento de información. Su aplicación dependerá de las necesidades o exigencias del ejecutivo; así mismo, existen modificaciones de los mismos dentro de las organizaciones que adoptan sus propios símbolos para diagramar.

---

(23) Kramis J Sistemas y procedimientos administrativos.- Editorial Pac - México, 1985 - pág. 57

## 2.7 VENTAJAS DE LOS MANUALES.

- Sirven de guía de trabajo para el personal.
- Contribuyen a la eficiencia de las actividades en la organización.
- Evitan la duplicidad de trabajo.
- Señalan la correcta coordinación de las actividades.
- Precisa el flujo de información a todos los niveles, las líneas de autoridades y responsabilidades.

## 2.8 PUNTOS BASICOS PARA SU APLICACION.

La cantidad material dependerá de la magnitud que se quiera incluir en el manual sin dejar de ser fácil de usar. Como mínimo deberá contener organigramas, puestos al día, una indicación de las principales responsabilidades de cada puesto, incluyendo la autoridad propia del mismo; la relaciones que deba mantener con otros ejecutivos.

La persona que desarrolle el manual deberá ser asesorada por un ejecutivo de la organización, el cual aprobará su trabajo. Se recomienda presentarlo en forma que se puedan adicionar hojas sustituibles para que las revisiones se puedan hacer fácilmente, o bien incluir en el futuro posibles cambios o modificaciones tan pronto como ocurran.

La distribución del manual dependerá de las normas que se tengan en la institución, ya que se pueden enviar a todos los ejecutivos interesados, o bien, al grupo de más alta jerarquía, y a todos aquellos cuyos puestos se incluyen recibirán las secciones que correspondan a su trabajo, y así también reciben información



relativa a su ubicación en el organigrama, las vías alternas de comunicación y conocen las unidades generales de organización a la que pertenecen.

Una vez conocido el alcance y la aplicación de los manuales administrativos en el auxilio técnico como apoyo en la resolución de problemas administrativos, en el siguiente capítulo se desarrollan los elementos constitutivos de un diagnóstico administrativo.

### **III.- ELEMENTOS PARA UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS ORGANIZACIONES**

### 3.1 EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.(24)

Entre las diversas técnicas administrativas que existen para mejorar el quehacer administrativo de las organizaciones, hablaremos del diagnóstico administrativo.

El diagnóstico administrativo se puede ver como una opción objetiva para identificar las desviaciones o problemas que presentan las organizaciones.

En la elaboración del diagnóstico administrativo se toma como base de análisis y evaluación al proceso administrativo. Ya que este ofrece un marco conceptual amplio para comprender el ámbito de la organización y tener un concepto global de la misma, además de que permite determinar y orientar el curso de acción necesario para localizar y entender los problemas.

El utilizar el diagnóstico administrativo a partir del proceso administrativo, además de ser flexible para su aplicación en diferentes ocasiones, es una técnica confiable, práctica y objetiva para analizar en forma eficiente el funcionamiento real de una organización en general o de una unidad administrativa en particular, buscando fortalecer su participación activa y coherente.

---

(24) Consultado de: William P. Sexton, Teorías de la organización; Ed. Trillas 1979 - George Terry.- Principios de la administración.- Ed. Cecsá 1984.

Asimismo, Darvelio A. Castaño Azmitia.- Crisis y desarrollo de las organizaciones.- Una aproximación al trabajo organizado.- Ed. UNAM 1984; Programa del libro de texto Universitario.

### 3.1.1 DEFINICION.

El diagnóstico es una técnica administrativa que identifica y soluciona problemas de tipo administrativo en la empresa, mediante la aplicación para tal fin de los medios más adecuados como son instrumentos métodos y procedimientos.

El diagnóstico administrativo consiste en la investigación, análisis e interpretación de los datos que se obtienen para definir el problema, conocer su magnitud, las causas y el origen del mismo, la forma en que se puede llevar a cabo su estudio y los esfuerzos que requieren desarrollar para resolverlo.

De lo anterior, podemos destacar elementos que intervienen en el diagnóstico administrativo, instrumentos diferentes se utilizan en la investigación como son los siguientes:

- a) Cuestionarios.
- b) Entrevistas.
- c) Observación directa.
- d) Cuadros de información.
- e) Procesos conceptuales etc.

Otro elemento es el método, el método y su aplicación ocupan un lugar importante en el análisis e investigación de toda situación a estudiar. No se logra lo anterior si no se adopta una actitud metódica para alcanzar uno o varios fines.

Los procedimientos también están ligados al método.

Como lo presentamos en el capítulo anterior, decimos que un procedimiento es una sucesión cronológica de actividades concatenadas que precisan de manera sistemática como hacer una función o un aspecto de ella.

Otro elemento es el diseño de alternativas de solución.

El diagnóstico no se limita al análisis crítico de las deficiencias, por el contrario, se constituye como un verdadero estudio que traza las líneas fundamentales de las diferentes estrategias y de los medios a utilizar en la solución de los problemas.(25)

### 3.1.2 IMPORTANCIA.

El aplicar el diagnóstico administrativo ayuda a las organizaciones a emplear criterios adecuados para su evaluación sistemática y controlada mediante la aplicación de los resultados obtenidos, propicia el incremento de su productividad.

El diagnóstico administrativo permite:

- Generar una retroalimentación de información a los responsables de las organizaciones, que tienen a su cargo los sistemas operativos y de administración.

---

(25). Agustín Reyes Ponce.- Administración de Empresas - Editorial Limusa, 1986

En la aplicación del diagnóstico se puede aplicar medidas correctivas identificando lo siguiente:

- a) Los problemas de la organización.
- b) Sus repercusiones.
- c) Quién puede y debe involucrarse en la resolución de los problemas.

A continuación veremos las técnicas que se utilizan para identificar la problemática de una organización.

### 3.2 RECOPIACION DE INFORMACION.

Puede definirse a la recopilación de información, como una serie de pasos que se deben seguir para la obtención de datos completos, correctos y oportunos que son necesarios para el desarrollo de un análisis o toma de decisiones.

Por lo antes expuesto, es recomendable seguir los siguientes pasos.

- 1.- Definir el objetivo.
- 2.- Definir las unidades administrativas a revisar.
- 3.- Posibles dificultades en la investigación.
- 4.- Preparación de los instrumentos a utilizar.
- 5.- Requerimientos para la investigación.

### 3.2.1 INVESTIGACION DE LA SITUACION ACTUAL.

Se refiere a la obtención racional de la información y registro de aquellos hechos que permitan conocer la situación actual de la unidad administrativa que se estudia.

Los datos deberán recopilarse procurando obtener información objetiva y suficiente que permita formular conclusiones lógicas de la realidad y evitar que las impresiones personales influyan en las decisiones, de lo contrario, se obtendrá una imagen deformada de la misma, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultan inoperantes.

La elaboración de un buen diagnóstico, descansa en la confiabilidad de la información captada de las desviaciones o situaciones que afectan el buen funcionamiento de la unidad administrativa en cuestión, permite tener una visión de conjunto de las mismas, facilitando la identificación de sus interacciones recíprocas, antes de buscar la forma de actuar sobre cada una de ellas en particular.

Además de lo anterior expuesto, es recomendable:

- a) Recopilar información necesaria.
- b) Asegurarse que la información que se está obteniendo tiene relación con el problema.

### 3.2.1.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

En esta etapa se deberán reconocer a las áreas de trabajo involucradas en la investigación, sus propósitos, funciones, estructura de organización, etc. Se recomienda, allegarse de manuales de cualquier tipo, que existan en el área o áreas, así como toda clase de literatura relacionada con el problema a tratar en el estudio, esta literatura puede ser, entre otras; leyes, reglamentos, circulares o algunas soluciones dadas a problemas similares que hayan sido resueltos con anterioridad.

### 3.2.1.2 LA ENTREVISTA.

La entrevista se define como una conversación con un propósito y el propósito, se da en función del tema que se investiga. *"Existe en ella la transacción de dar y obtener información, un proceso de pregunta respuesta hasta llegar a la obtención de lo que deseamos".* (26)

En algunas ocasiones no existen precedentes en que apoyarse, y las respuestas a interrogantes reflejan suposiciones, indicios y estimaciones. Esto requiere imaginación por parte del analista para asegurarse que las respuestas a estas interrogantes, se encuentran debidamente aclaradas. Una de las tareas más importantes, por lo tanto consiste en separar oportunamente los hechos de las opiniones.

---

(26) Guillermina Baena Paez.- Instrumentos de investigación - Editorial Mexicanos Unidos, S.A. Pág. 63.



Antes de realizar una entrevista, es necesario prepararla adecuadamente a fin de evitar pérdidas de tiempo y de esfuerzo. Se debe tener la idea bastante completa del tipo de información que se requiere y establecer las guías de las preguntas directas a aplicar. Para obtener una información apropiada, se debe recurrir a la persona indicada.

Un aspecto importante de la entrevista, es que cuando se está obteniendo información, el investigador debe emplear sus facultades de introspección e interpretación, debido a que en ese momento, la información obtenida deberá concordar con el conocimiento que se tiene de la unidad administrativa. (27)

La entrevista se puede dividir en tres tipos:

a) Estructurada.

- Cuando se utiliza el formulario como instrumento de precisión para controlar las respuestas.

b) No estructurada.

- Existe libertad del entrevistado y del entrevistador, con preguntas abiertas y sin preparación previa.

(27) Guías para la elaboración de manuales administrativos - Obra citada- Pág 23.

c) Mixta.

- Cuando existe libertad en abordar temas o profundizar en algunos de ellos no necesariamente sujetos a un orden, pero sí controlando las respuestas.

En la opinión de algunos investigadores, se afirma que a través de la entrevista bien aplicada, se puede recoger más información valiosa que mediante cualquier otro método concebido en forma aislada, pero también puede ser el más incierto si no se lleva adecuadamente, al respecto, el Profesor Arias Galicia afirma que el arte de plantear preguntas correctas se aprende gradualmente y muchas de las dificultades actuales de la ciencia, provienen de la carencia de un dominio completo de este arte. (28)

Para facilitar la tarea del entrevistador, se recomienda observar los siguientes aspectos:

- Explicar el objetivo de la entrevista al responsable de la unidad administrativa.
- Establecimiento de un "*rapport*" (corriente de simpatía al entrevistador).
- Poseer tacto y diplomacia.

---

(28) Fernando Arias G.-

Introducción a las técnicas de investigación en ciencia de la administración y del comportamiento - Editorial Trillas, 8ª edición.

- Formular preguntas previamente establecidas.
- Conservar el tema de manera discreta y no hablar más que lo necesario.
- Evitar externar puntos de vista, ideas o sentimientos.
- No comprometerse ni hacer recomendaciones.
- Las notas obtenidas deberán estar respaldadas por informes, reportes, etc; ya que formarán parte de los papeles de trabajo.
- Confirmación con el entrevistado de la información obtenida.
- Conservar la cordialidad hasta el último momento de la entrevista.

### 3.2.1.3 CUESTIONARIOS.

De los instrumentos utilizados por el investigador, éste es quizá el que más se utiliza, también es llamado cédula de entrevista; el cuestionario consiste en proporcionar y obtener información por escrito del entrevistado, mediante la utilización de formas impresas.

En esta actividad, no es necesario la presencia del investigador, ya que las preguntas se formulan por escrito.

Sin embargo a fin de ayudar a la interpretación correcta de las mismas y asegurar que la información que se proporcione sea completa y correcta, se sugiere la aplicación del cuestionario directamente por el investigador, el cual consiste en

que él mismo, plantea las preguntas y registra las respuestas. Lo anterior, permitirá darle un mejor enfoque, comprensión y control al cuestionario.

En el diseño de los cuestionarios, se deberán considerar los siguientes puntos:

- Señalar los datos de identificación.
- Nombre y número de la unidad administrativa.
- Nombre del entrevistado.
- Número de expediente.
- Antigüedad, etc; y demás datos que sirvan para control de la investigación.
- Señalar el objetivo y las instrucciones para su llenado.
- Distribuir las preguntas de modo que den la impresión de mucho espacio.
- Dejar margen a ambos lados y en la parte superior e inferior.
- Escribir por lo menos a doble espacio.
- Usar papel en el que sea fácil escribir y borrar.
- Que el tamaño sea el adecuado.
- Que no sea muy extenso.
- Plantear cuidadosamente las preguntas a fin de obtener la máxima respuesta, por parte del entrevistado.
- Que sean de fácil comprensión.
- Que sean claras, precisas y concisas.
- Que eviten confusiones.
- Que no utilicen términos técnicos.
- Emplear términos con más de un significado.
- Planteamiento de dos preguntas en una.  
Evitar sugerir respuestas.
- Ordenación de conceptos de acuerdo a la secuencia de actividades.

- Dejar un espacio para observaciones y sugerencias del entrevistado.
- En la elaboración de los cuestionarios, se recomienda además de lo anterior, considerar lo siguiente:
  - Determinar previamente la información que se pretende obtener.
  - Plantear las preguntas de acuerdo a la estructura intelectual de los usuarios.
  - Verificar que cada pregunta que se plantea, es necesaria para el objetivo que se desea plantear.
  - Cuidar que el vocabulario empleado sea usual para el informante.
- Evitar las preguntas demasiado largas.

Para poder tener éxito en el cuestionario, se deberá a la redacción de las preguntas.

Un enfoque eficaz en el momento del diseño de los cuestionarios, consiste en adoptar un actitud interrogativa y formular de manera sistemática, las preguntas que resumen los aspectos de una situación administrativa, y estas preguntas son las siguientes:

¿Qué? ¿Para qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuánto?

Formularemos una serie de preguntas clasificadas por categoría, que representan la información típica necesaria que deben contener los cuestionarios.

- a) Las siguientes preguntas se refieren al examen completo de todos los factores que intervienen en la fijación de cursos de acción, de lineamientos, de los métodos de tiempos y requerimientos para el cumplimiento de sus objetivos.

- ¿Se han establecido objetivos definidos para su área?
- ¿Los tienen por escrito?
- ¿Existe definición clara?
- ¿Se han dado a conocer al personal?
- ¿Hay unidad entre los objetivos de la institución con los de su área?
- ¿Son medibles y alcanzables?
- ¿Están actualizados?
- ¿Cómo determinan los objetivos?
- ¿Hay clasificación de acuerdo a su importancia?
- ¿Se está de acuerdo con estos objetivos?
- ¿Se da a conocer al personal como se relaciona su trabajo con objetivos institucionales?
- ¿Existen políticas de operación para el área?
- ¿Son conocidas por el personal?
- ¿Apoyan al desarrollo de las actividades?
- ¿Son respetadas?
- ¿Permiten el logro de los objetivos?
- ¿Están formuladas para cubrir acciones negativas anticipadas?
- ¿Son flexibles?
- ¿Se revisan periódicamente?
- ¿Cuenta el área con procedimientos?
- ¿Son claros y aplicables?
- ¿Son específicos?
- ¿Son presentados sobre bases reales?
- Existen programas en el área?
- ¿Quién los determina?
- ¿Están diseñados de acuerdo a los objetivos que se persiguen?

- ¿Son presentados a nivel de detalle?
  - ¿Se fijan costos y los objetivos que se esperan?
  - ¿Fijan tiempos mínimos para producir resultados?
  - ¿Son conocidos por el personal?
  - ¿Son aplicables?
  - ¿Son objetivos?
  - ¿Especifican las acciones que deben emprenderse?
  - ¿Quién debe emprenderlas y cuándo?
- b) Las siguientes preguntas se orientan al análisis de la estructuración técnica, de las relaciones entre funciones, actividades y niveles jerárquicos con los elementos materiales y humanos para la consecución óptima de los objetivos que tiene encomendados la unidad administrativa.
- ¿Cuenta el área con una estructura de organización?
  - ¿La conoce el personal?
  - ¿Se encuentran establecidos en forma clara y precisa los niveles de autoridad?
  - ¿Facilita la estructura de organización la toma de decisiones?
  - ¿Es congruente con los objetivos?
  - ¿El número de puestos a supervisar es el correcto?
  - ¿Qué cambios pueden realizarse a la estructura de organización para obtener una mayor coordinación de actividades?
  - ¿Existe manual de organización del área?
  - ¿Está actualizado?
  - ¿Cuáles son las funciones de su área?
  - ¿Son claras?

- ¿Existe coordinación y congruencia entre las funciones?
  - ¿Están adecuadamente distribuidas las funciones entre el personal?
  - ¿Existe duplicidad de funciones internamente o con otras áreas de la institución?
  - ¿Que funciones pueden eliminarse o transferirse a otras áreas?
  - ¿Existe un equilibrio entre la asignación de funciones y delegación de autoridad?
  - ¿Existe la descripción de cada uno de los puestos que integran el área?
  - ¿Conoce el personal a quién debe reportar y a quién debe orientar en su trabajo?
  - ¿Están señaladas claramente las responsabilidades?
  - ¿Se encuentra debidamente precisado el grado de responsabilidad a cada nivel jerárquico?
- c) Las siguientes preguntas permiten examinar la articulación de los elementos materiales y humanos que la organización señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de la unidad administrativa.
- ¿Existe el personal adecuado, en cuanto a número y a capacidad para el desarrollo de las actividades del área?
  - ¿Son utilizados todos los recursos humanos disponibles?
  - ¿Se propicia el desarrollo dentro del área?  
¿Cómo?
  - ¿Está colocado el hombre adecuado en el puesto?
  - ¿Qué tipo de capacitación requiere el personal?
  - ¿Se han otorgado los cursos solicitados?
  - ¿Qué se ha hecho para conseguirlos?



- ¿Se establece con claridad el conjunto de habilidades que se requiere del personal?
  - ¿Se observa apoyo entre los grupos de trabajo?
  - ¿Se consideran las necesidades humanas del personal?
  - ¿Cómo?
  - ¿Se da a los nuevos empleados la suficiente orientación y entrenamiento?
  - ¿Se encuentra bien remunerado?
  - ¿Qué incentivos tiene el personal?
  - ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones del desempeño?
  - ¿Cómo se reconoce su trabajo?
  - ¿Existe rotación de personal?
  - ¿Está distribuida la oficina de tal modo que se logre una máxima utilización del espacio y áreas de trabajo suficientes?
  - ¿Se cuenta con la iluminación y ventilación necesaria para que el personal pueda realizar adecuadamente sus funciones?
  - ¿Es suficiente con el equipo con que cuenta el área?
  - ¿Existen archivos del área?
  - ¿Es adecuado?
  - ¿Se revisan con regularidad para trasladar lo que convenga al lugar de almacenamiento?
  - ¿Qué mejoramientos pueden realizarse a las condiciones de trabajo?
- d) Las siguientes preguntas se refieren al análisis de los resultados obtenidos por medio del ejercicio de la autoridad con base a decisiones tomadas directamente a través de la delegación de la misma.
- ¿Se planean las órdenes e instrucciones que transmiten al personal?
  - ¿Cómo?

- ¿Las instrucciones son transmitidas adecuadamente?
  - ¿Se transmiten por el conducto y el medio adecuado?
  - ¿Son claras?
  - ¿Se revisa que las instrucciones transmitidas sean cumplidas?
  - ¿Por qué medios?
  - ¿Existe una adecuada delegación de autoridad?
  - ¿Las decisiones en actividades importantes son tomadas por el órgano del nivel jerárquico correspondiente?
  - ¿Se delega la autoridad con base a políticas establecidas?
  - ¿Se proporciona adiestramiento a los superiores a los cuales se les delega autoridad?
  - ¿Se realiza la calificación de méritos?
  - ¿Con qué periodicidad?
  - ¿Se proporcionan incentivos o recompensas al personal?
  - ¿Cuáles?
  - ¿Con qué periodicidad?
  - ¿Existen conflictos en el área?
  - ¿De qué tipo?
  - ¿Quién y como se resuelven?
  - ¿Son manejados abiertamente?
  - ¿Tienen algún sistema para captar las sugerencias y quejas del personal?
  - ¿Cuál es?
  - ¿Es efectivo?
- e) Las siguientes preguntas se orientan al análisis parcial o total de la comparación de los resultados obtenidos con los planeados, a fin de

detectar desviaciones y proponer alternativas para su corrección o formulación de nuevos planes.

- ¿Qué medios tienen establecidos para evaluar el cumplimiento de los objetivos del área?
- ¿Se adaptan los objetivos a las demandas actuales del área?
- ¿Cómo?
- ¿Se establecen controles apropiados para evaluar el cumplimiento de las metas del personal?
- ¿Coincide con las expectativas del área?
- ¿Se estudia cuál es el control más adecuado con las funciones que van a ejecutarse?
- ¿Cómo supervisa las labores del personal?
- ¿Se adaptan las estructuras de organización a los cambios del área?
- ¿Se presentan informes acerca de las actividades realizadas por el área?
- ¿Con qué periodicidad?
- ¿Se encuentran establecidos programas de trabajo para el área?
- ¿Se trabaja conforme a los mismos?
- ¿Existen parámetros para medir la eficiencia de los programas de trabajo?
- ¿Existen sistemas de evaluación de la aportación de los programas a la consecución de los objetivos institucionales?
- ¿Cuáles son los métodos establecidos para medir la productividad del área en conjunto?
- ¿Se efectúan en general, comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a objetivos, políticas, planes, procedimientos, programas y presupuestos?
- ¿Se investigan las causas de las desviaciones y variaciones?

- ¿Quién las efectúa?
- ¿Con qué periodicidad?
- ¿Se toman las acciones correctivas una vez conocidas las causas de las desviaciones?

#### 3.2.1.4 OBSERVACION DIRECTA.

Mediante la aplicación de esta técnica se observará lo que se está realizando, y así poder detectar algunas deficiencias relacionadas con el problema, con el análisis de situaciones y hechos, registrados en el transcurso del desarrollo del diagnóstico.

En su aplicación se pueden detectar anomalías que son rutinarias, al mismo tiempo, permite la observación del lugar de trabajo y la integración en cuanto estilos de liderazgo, actitudes y comportamiento del personal y la operación en general de la unidad administrativa.

La palabra observación se aplica, porque el investigador debe aplicar sus sentidos para percibir los eventos de manera directa o a través de los registros realizados por un aparato o los efectuados por el propio sujeto. (29)

En esta actividad el investigador no interviene en nada en el problema estudiado, se limita únicamente a registrar lo que se está captando.

---

(29) Fernando Arias Galicia.- Obra citada, pág. 81

Algunos estudiosos, creen que a través de la puesta en práctica, esta actividad detecta y reporta los elementos intangibles, así como tiene una visión clara y una mayor comprensión y apreciación de lo que está sucediendo.

Si bien es cierto que este enfoque no proporciona valores exactos y la información obtenida es presentada a nivel general, por lo que no es precisa, puede ser de gran utilidad al investigador en su propósito, si se maneja de una manera estricta, adecuada y controlada a través de un examen metodológico, de lo contrario se corre el riesgo de caer en especulaciones sin fundamento que pueden contaminar el razonamiento.

Se recomienda esta técnica únicamente como un instrumento auxiliar para el desarrollo del diagnóstico.

### 3.3 ANALISIS DE LOS DATOS.

Es conveniente mencionar que para efectos de este estudio, se analizan marcadamente las etapas de análisis y ordenamiento de datos, ya que en su aplicación a la realidad, éstas se interrelacionan dinámicamente llegando a fusionarse en una sola fase.

Una vez que se ha recopilado y registrado la información a través de la aplicación adecuada de los instrumentos, es necesario analizarla mediante el examen crítico de los datos obtenidos por medio de la separación de sus componentes, para conocer la naturaleza de su comportamiento y la interacción de las partes entre sí, de tal forma que permitan descubrir las causas que originan las desviaciones o los problemas en relación a lo esperado.

El propósito del análisis es el de establecer las bases para realizar el planteamiento de alternativas de solución a los problemas y proponer las medidas para su mejoramiento. se debe de tener muy en cuenta, la suposición de los factores que pueden estar generando el problema, ya que el análisis esta dirigido en relación al mismo.

Al efectuar el análisis, es necesario adoptar nuevamente la postura interrogativa y formularse también en forma sistemática las preguntas: ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, etc. Que es el examen crítico de los datos.

Es probable que el analista se percate de que es necesario ampliar la información que se había recabado, en todo caso, esta deberá complementarse, puesto que de ella se derivará la interpretación y solución al problema y se tomarán las decisiones correspondientes.

Para evitar lo anterior habrá que asegurarse desde el inicio de la recopilación de la información, que esta sea captada en forma completa y suficiente, a fin de evitar regresar a la unidad administrativa, lo cual puede ser molesto y crear desconfianza en cuanto a la seriedad o correcta planeación del estudio.

### 3.3.1 ORDENAMIENTO.

Toda información sin un marco teórico no explica nada, para obtener conocimientos útiles y significativos de ella, es necesario procesarla y ordenarla mediante su cuantificación y análisis.

En esta fase los hechos se analizan convirtiéndolos en elementos a fin de confirmar sus relaciones e importancia con el problema. Estos deberán ser clasificados en orden de importancia para su interpretación.

El valor de cualquier análisis, puede determinarse por el cuidado y minuciosidad con que fue realizado para otorgar el justo valor que le corresponden a los hechos y datos obtenidos, habrá que tener cuidado para no perderse entre el cúmulo de papeles de trabajo, se debe enfocar la atención a aquellos hechos del problema, aquellos documentos que no expresan la información necesaria y a los que no se refieren a la desviación o problema en estudio, o no reúnen las condiciones para elaborarse.

La afinidad que tiene la investigación con la información registrada, se pasa por alto con frecuencia, el analista o investigador poco podrá hacer con una selva de información sin clasificar, puesto que obstaculiza en gran medida a la investigación. Se debe realizar un esfuerzo extra para reunir y ordenar la información mediante un proceso lógico de concatenación de datos que constituyen elementos de importancia para explicarlos e interpretarlos.

Una buena solución rápida y efectiva, depende de la clasificación responsable y adecuada de la información.

Las aplicaciones, de análisis y clasificación de la información son entre otras las siguientes:

- Examen de como está funcionando la unidad administrativa.
- Entender a fondo el problema.

- Identificar nuevas necesidades de información.
- Eliminación de información innecesaria.

### 3.4 PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO.

La presentación del diagnóstico se da en base en la utilización de instrumentos o técnicas de organización, gráficas, cuadros, etc; con el propósito de explicar a los responsables de cada unidad administrativa, cómo trabaja cada área, porqué y de qué manera puede mejorarse.

#### 3.4.1 CONCENTRACION DE RESULTADOS.

El análisis de la información recopilada, es presentada por medio de cuadros, en los cuales se definen las características de la organización actual, las repercusiones y los cursos alternativos de acción determinada a través de la división o separación de los elementos que componen el área en estudio, hasta conocer la naturaleza de cada operación que en ellos se realizan.

De esta manera se está en condiciones de desarrollar cierto número de posibles soluciones a los problemas detectados, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándola a manera de sugerencia o recomendación con la búsqueda y planteamiento de alternativas de solución a los problemas detectados, se inicia la fase constructiva del diagnóstico, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis, en la cual los elementos de la información recopilada, se desagregan y se separan, para que posteriormente se combinen mediante una labor de síntesis, formando nuevas unidades integradas, de tal forma que proporcionen respuestas objetivas a las interrogantes planteadas.



### 3.4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Además de lo anteriormente mencionado, es importante presentar por separado, a manera de resumen, las conclusiones y recomendaciones del estudio, en algunas ocasiones, con la puesta en práctica de las herramientas utilizadas durante el desarrollo del diagnóstico, dieron como resultado alternativas de solución para mejorar los procedimientos, la relación del trabajo, políticas, estructura de organización, distribución de espacios, etc; algunas recomendaciones dependiendo de las características o la importancia de cada una de ellas, podrían ponerse en marcha durante el desarrollo del estudio a través de las gestiones realizadas por el analista responsable del diagnóstico y previa autorización del titular de la unidad administrativa, ya que no es necesario esperar hasta la conclusión del mismo, para ir resolviendo gradualmente los problemas, detectados, por el contrario, permite ir eliminando en forma inmediata deficiencias encontradas que por su importancia, pudieran ocasionar problemas posteriores

Las recomendaciones se deberán presentar en términos generales en el orden de su posible aceptación, es decir, se presentarán en forma prioritaria las sugerencias que parezcan contar con mayores posibilidades de ser aceptadas.

Así mismo y siempre que sea posible es conveniente contar con una sugerencia alterna por cada recomendación básica, a fin de que si no se acepta la idea original, pueda presentarse otra aproximada.

Antes de realizar la formulación de las soluciones a los problemas detectados, se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

- 1.- No perder de vista los objetivos del estudio.
- 2.- Plantear las recomendaciones que contemplen la realización de actividades con un enfoque integral.
- 3.- La referencia de soluciones planteadas de trabajos realizados, con anterioridad, pueden ser importantes sin embargo, habrá que evitar la tendencia de buscar soluciones que sigan cierto patrón.
- 4.- Dar preferencia a las recomendaciones prácticas o viables, es decir, aquellas soluciones que dentro de las condiciones prevaecientes sean las más factibles de llevarse a la práctica.
- 5.- Deberá realizarse un esfuerzo por pensar como se puede lograr el mismo fin, pero con diversos medios.
- 6.- Descartar soluciones que requieran de complejos esquemas de cooperación, por parte de más de una unidad.
- 7.- Habrá que considerar que la mejor solución será aquella que permita realizar un trabajo o tomar una decisión dentro del tiempo requerido y con el mínimo uso de recursos.
- 8.- Para valorizar las diversas recomendaciones que se presenten, con el propósito de usar las mejores, deberán usarse como criterios:

- a) Las ventajas con las posibles desventajas de su aplicación.
- b) La que represente mayor economía de esfuerzos.
- c) El tiempo necesario para desarrollar cada curso.
- d) La utilización de recursos necesarios para su implantación.

#### 3.4.3 EXPOSICION DE RESULTADOS.

Las medidas de mejoramiento que surjan del diagnóstico, deberán presentarse por escrito y distribuidas a todas las áreas que serán afectadas, redactándose para ello un informe que además de exponer las razones que fundamentan los cambios propuestos, facilite la toma de decisiones.

Las características del estudio dictarán el tipo y la extensión del informe, el cual deberá ser redactado en forma correcta, precisa y clara a fin de que todos lo entiendan.

Su cuidadosa preparación conteniendo las recomendaciones y los detalles del estudio, es un factor muy importante para la culminación adecuada de la tarea asignada, en algunos casos es considerado como el punto clave para el convencimiento de la aceptación de las soluciones planteadas.

Aunque los estudios sean correctos, pueden ser rechazados, por la falta de claridad y el valor que se de a las propuestas.

El éxito de todo diagnóstico realizado, depende del resultado que se haga en la presentación del informe, habrá que evitar darle un enfoque meramente técnico,

que dificulte su interpretación, es conveniente destacar los aspectos y consecuencias que tienen para efectos de la administración en su conjunto.

Los titulares de las unidades administrativas por la atención que requieren otros problemas, no están en posibilidades de dedicarle demasiado tiempo a la lectura de informes voluminosos que en principio, causen resistencia a la lectura. es recomendable que el escrito sea objetivo, que capte la atención, que despierte el interés y ubique en el camino de la decisión a quien habrá que tomarla.

### 3.5 IMPLANTACION.

La implantación es el proceso mediante el cual los diseños teóricos de los modelos y medidas de mejoramiento, se integran y se aplican eficientemente a la realidad.

El primer paso consiste en elaborar un programa para su implantación, el cual consiste en la definición de las actividades a desarrollar, la secuencia de las mismas y su tiempo estimado de realización.

El segundo paso consiste en la determinación de los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para poner en práctica las soluciones recomendadas.

Se deberá hacer notar en forma clara y objetiva, como resultado de una evaluación adecuada, el tiempo, el esfuerzo y la dificultad que implicará su realización.

Por otra parte es importante dejar definido, el nombre de las personas que serán las responsables de poner en práctica la relación del programa en forma global y en cada una de sus etapas. Así mismo, se deberá señalar el método a utilizar de

acuerdo con las características de las medidas de mejoramiento y las condiciones bajo las cuales se va a emplear.

Es importante prever los efectos que se producirán en las áreas involucradas, como consecuencia de la aplicación de las medidas correctivas, como es el establecimiento de barreras y la propia resistencia al cambio, para contrarrestar estos efectos, se recomienda incluir programas de información y orientación acerca de la naturaleza, propósitos y beneficios de las medidas que habrán de introducirse de entre las técnicas que más se utilizan en la programación, es la red de actividades ya que permite mejorar por separado, identificando las rutas críticas, la integración de los recursos a sus diferentes etapas y el establecimiento de ciclos de control.

La implantación de las medidas de mejoramiento sugeridas en el diagnóstico, dependiendo de las características de las mismas, puede llevarse a cabo a través de diferentes métodos, de los cuales destacan por su frecuencia de uso los siguientes:

a) En forma definitiva.

Significa que fijando la fecha de implantación al momento en que entra en vigor, se debe discontinuar el uso del sistema o procedimiento anterior y los ajustes o modificaciones que sean necesarios, se llevarán a cabo posteriormente.

b) Pruebas piloto.

Consiste en realizar ensayos del nuevo sistema o procedimiento, en solo una parte total de la organización, con la finalidad de medir su eficacia. Su aplicación, permite realizar los cambios en una escala reducida efectuando

las pruebas que sean necesarias para asegurarse de la validez y la efectividad del sistema propuesto, antes de operarlo de manera global.

c) En paralelo.

Esta modalidad implica llevar a cabo un corte o conclusión a una fecha determinada del sistema o procedimiento actual y a partir de ella poner en operación a los dos sistemas o procedimientos, el actual y el propuesto, observando periódicamente el comportamiento del propuesto, a fin de ajustarlo sobre la marcha.

Este método es recomendable cuando los cambios son grandes y complicados sobre todo si se cuenta con los elementos suficientes para operar simultáneamente los dos sistemas.

d) Aproximaciones sucesivas.

Este método consiste en seleccionar parte del nuevo sistema o pequeñas porciones del mismo, e implantarlas procurando no causar grandes alteraciones, y avanzar al siguiente paso solo hasta que se haya consolidado suficientemente el anterior.

La aplicación de esta técnica resulta más lenta y requerirá de más tiempo y dedicación que las anteriores, sin embargo proporciona más posibilidades de obtener éxito, ya que permite introducir cambios graduales y perfectamente controlados.

Al momento de iniciarse la implantación, será necesario elaborar circulares, con el fin de darlo a conocer a sus usuarios y, en caso necesario deberá continuarse

con la labor de información y sensibilización del personal de las áreas en donde se van a efectuar los cambios.

Durante el período de implantación, el analista deberá permanecer muy cerca en el área, asesorando permanentemente de tiempo completo, a los usuarios, con el objeto de aclarar las dudas que vayan sugiriendo al operar el nuevo sistema.

Se recomienda que al finalizar esta etapa, se elabore una comunicación por escrito, en la cual se constancia de la misma, deberá asentarse que el usuario recibió la capacitación y asesoría técnica suficiente para operar el nuevo sistema, responsabilizándose a partir de esa fecha, de su correcto funcionamiento.

Después de esta etapa de implantación, se va a dar la etapa de evaluación de los sistemas administrativos haciendo un análisis de la eficiencia y de los resultados de las medidas introducidas.

#### **IV.- ESTUDIO DE CASO**



#### 4.1 PRINCIPALES ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Arrendadora Somex, S.A. DE C.V. debe su creación al interés de sus principales accionistas, el Banco Mexicano Somex (49%) y el Banco Morgan Guaranty Trust Co. de Nueva York (44%) que concluyen en 1980 los trámites necesarios para constituir esta empresa. Vale la pena mencionar que el 7% restante de capital de esta arrendadora se encuentra en poder de prestigiados hombres de negocios mexicanos.

Desde su creación arrendadora Somex ha participado activamente en la intermediación financiera no bancaria, atendiendo eficazmente a la inversión de sus accionistas.

Las operaciones de arrendamiento financiero que tradicionalmente ha desarrollado la arrendadora han sido bajo esquemas que permiten abarcar tan sólo el ámbito de negocios de mayorco, es decir, operaciones de gran capital solicitadas por empresas corporativas.

A raíz de esta estrategia, fue posible el desarrollo de procedimientos técnicos y administrativos de seguimiento que garantizan el mantenimiento de una estrecha relación con los arrendatarios y consecuentemente un estricto control de créditos otorgados.

La estrategia de operación anteriormente referida, surge como resultado de múltiples problemas que repercutieron en 1982, mismos que motivaron a la adopción de esquemas agresivos que en su oportunidad le debfan permitir a esta sociedad el libramiento de una situación prácticamente de quiebra financiera. Fue

así que durante los años de 1983 a 1985 la administración de la arrendadora, conjuntamente con su consejo de administración se dirigieron a la resolución de tres grandes problemas:

- 1) Se refiere a la recuperación y estabilización de una parte importante de la cartera de créditos y arrendamientos, catalogada como cartera de difícil recuperación. Su monto superó los nueve millones de dólares.
- 2) La reestructuración de la deuda externa, misma que ascendía a 28.3 millones de dólares, conjuntamente con la recuperación de una cuantiosa deuda cambiaría.
- 3) La búsqueda de la estabilidad administrativa y operativa que garantizara el adecuado manejo y administración de arrendadora.

Todas las estrategias de operación y de negocios desarrolladas por la arrendadora han sido pilares fundamentales para el sano desarrollo de la empresa. A ello se han orientado todos los esfuerzos técnicos y humanos al alcance.

Todos y cada uno de los problemas identificados han podido resolverse de manera eficiente, reflejando en la utilidad neta de la arrendadora un correcto retorno a la inversión de los accionistas

Ante un entorno de gran competencia, y posiblemente ante la liberación de los servicios, la arrendadora ha tenido que adaptar eficientemente sus sistemas, procedimientos y dinámica operativa, para hacer frente a estos importantes retos.

La flexibilidad y velocidad de reacción serán esenciales, como lo fueron en el pasado, para el alcance de un óptimo nivel de productividad.

#### 4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Con relación a la estructura de la institución, se puede mencionar que la organización se divide básicamente en cuatro direcciones haciendo una breve descripción de sus funciones principales. (anexo 2)

##### DIRECCION DE CREDITO.

En el área de crédito se llevan a cabo funciones de investigación crediticia de futuros clientes, estudios y análisis de crédito, coordinación de comités de crédito; control y resguardo del expediente legal del cliente; administración y control de activos fijos arrendados.

##### DIRECCION DE COMERCIALIZACION.

En el área de comercialización, se lleva a cabo el contacto y seguimiento de los clientes, promoción, elaboración de propuestas, asesoría en planeación financiera, estudio de mercado, planeación y coordinación de apertura y administración de oficinas regionales.

##### DIRECCION DE SISTEMAS.

En congruencia con la estrategia de automatización de los principales procesos operativos de la empresa, se crea formalmente el área de sistemas. Entre sus principales funciones se encuentran el estudio para la adquisición de la infraestructura de hardware y software de la arrendadora así como al análisis, diseño y desarrollo de sistemas y el soporte técnico.

Para 1992, Arrendadora Somex, cuenta con una planta de 120 empleados, que se encuentran distribuidos en las direcciones antes mencionadas y en las cuatro oficinas regionales que se encuentran en Puebla, León, Guadalajara y Monterrey.

#### DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

Realiza funciones de tramitación con instituciones bancarias, nacionales y extranjeras del fondeo de recursos, planeación y pago de pasivos, manejo de bancos e inversiones, pago a proveedores, recursos humanos, administración, contabilidad, contraloría, presupuestos, proyecciones, planeación financiera y organización y métodos.

La organización y métodos es fundamental en el desarrollo institucional a través del correcto desenvolvimiento de las funciones en las áreas, se encarga de hacer que el trabajo se lleve a cabo con un orden bajo la aplicación adecuada de un método, que logre la optimización de los recursos humanos materiales y financieros que se tienen disponibles.

Es a través del resultado de la aplicación de un diagnóstico administrativo para detectar causas y efectos de problemas, como se determinan que instrumentos administrativos se pueden aplicar para colaborar en el desarrollo institucional,

estos instrumentos pueden ser los manuales de procedimientos, políticas, manuales de organización, definición de estructuras, etc.

Con la aplicación de estos instrumentos normativos se deberá mantener un equilibrio en las funciones; así como una dinámica de crecimiento de la organización, pues mantendrá alejados los problemas, creando un clima organizacional de motivación para todo el personal que labora en ella.

Arrendadora Somex, S.A. de C.V. ha ocupado un lugar importante por mucho tiempo dentro de las arrendadoras en México, para conservar este lugar y para hacer frente a la apertura de capitales extranjeros en empresas del ramo, está obligada a modernizar y a reforzar políticas y métodos y procedimientos acordes a la estrategia de promoción y comercialización con el fin de satisfacer a los clientes del segmento de mercado que tradicionalmente se ha atacado.

Es por ello que para poder hacer frente a esta situación es necesario implementar políticas métodos y procedimientos con lo cual se hace necesario contar en la arrendadora con el diseño de un plan de organización y métodos.

#### 4.3 DISEÑO DE UN PLAN DE ORGANIZACION Y METODOS.

Las empresas de arrendamiento se enfrentan a un mercado de expansión en nuestro país; hasta hace pocos años no existían más de 25 Empresas que prestaran este tipo de servicios, en 1992 hay más de 50. De acuerdo con las leyes este tipo de Empresas son Organizaciones Auxiliares de Crédito, lo cual las supedita a la Legislación Bancaria.

Arrendadora Somex, S.A. de C.V. no ha sido ajena a los cambios, pues de una plantilla laboral conformada por cerca de 50 elementos hasta hace poco más de un año, hoy en día cuenta con más de 120 empleados, lo cual representa un crecimiento de más del 100% el número de empleados.

Lógicamente el crecimiento señalado ha afectado la estructura de Arrendadora Somex, S.A. de C.V. totalmente trayendo como consecuencia que la estructura actual deba adaptarse a las nuevas circunstancias, esta modificación implica no solamente la transformación de los sistemas de trabajo, sino inclusive de la mentalidad y valores de las altas esferas de Arrendadora.

Para ejecutar estos cambios se requiere contar con instrumentos formales que operen sistemática y metodológicamente, (sin empirismos que puedan dar lugar a la improvisación), es por ello que es necesario contar con un plan de "*Organización y Métodos*" que fructifique en un adecuado crecimiento y desarrollo en Arrendadora Somex, pero que paralelamente norme, coordine y oriente dicha dinámica.

Dentro del "*Plan de Organización y Métodos*" hay que definir dos aspectos:

- A) Dentro de la organización se contemplarán estructuras organizacionales, las cuales definen la relación de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de todos los que colaboran en Arrendadora Somex.
- B) En los métodos y sistemas se definirán las políticas y los procedimientos que deberán seguir en cada área.

Como uno de los logros del "Plan de Organización y Métodos" deberá resaltar la coordinación que existirá entre jerarquías, funciones y actividades de los elementos humanos y materiales de arrendadora, con el propósito de mantener los más altos niveles de eficiencia en su operación.

Como punto importante hay que indicar que toda dinámica de transformación genera cambios que no siempre son fáciles de implementar debido a la natural resistencia que opone cualquier elemento sujeto a modificación.

Por ello el área encargada de ejecutar el plan multicitado, deberá conocer de antemano el comportamiento organizacional de arrendadora, con el fin de que pueda predecir e identificar en que puntos habrá mayor resistencia al cambio, para que a su vez estimule y motive la aceptación de los cambios tomando en cuenta las habilidades individuales de cada empleado y cuente con el compromiso de los funcionarios y responsables de cada área.

Dentro del punto de organización se deberá elaborar los siguientes documentos:

- Manual General de Organización.
- Manual de Descripción de Puestos.
- Manual de Bienvenida.
- Manuales Específicos de organización de cada área, etc.

Dentro del punto de Métodos y Sistemas se realizarán los siguientes documentos.

- Manual de procedimientos por cada área.

- Manual general de políticas.
- Catálogo de formatos.
- Catálogo de firmas, etc.

#### 4.3.1 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.

Como hemos mencionado en el capítulo III de este trabajo se procedió a detectar problemas de tipo administrativo que repercuten en la operación de la organización, basados posiblemente como lo veremos más adelante en una inadecuada planeación directiva; para poder llegar a conocer con mayor exactitud la problemática que enfrenta Arrendadora Somex, hemos utilizado dentro de lo que son los enfoques administrativos, el Enfoque Histórico o de Estudio de Casos, basándonos en la evolución de la empresa desde sus inicios hasta la fecha, como lo mencionamos en el capítulo I, el estudio de casos son presentaciones específicas, a menudo elaboradas de un determinado problema administrativo, incluyen información sobre el estado de la organización, de sus objetivos, de los problemas de los empleados, y de otros factores pertinentes que pueden influir en una decisión.

Aunado a esto nos remitimos al estudio de las estructuras de organización de cada una de las áreas así como a las funciones que cada uno de los puestos tiene asignadas y se encuentran desarrollándose, además de las entrevistas llevadas a cabo tanto con el personal directivo como con el personal de apoyo u operativo; también se procedió a la revisión de los archivos y a la lectura de documentos de trabajo en general, como resultado de la investigación realizada, basada en la aplicación de las técnicas y metodologías desarrolladas en este trabajo, nos encontramos el siguiente resultado:



#### 4.3.1.1 EL PROBLEMA.

Falta de un orden administrativo por parte de los niveles directivos, desorganización en las estrategias de programas de trabajo, falta de una visión general de que somos y hacia donde vamos.

Como podemos observar, en los niveles directivos deben de existir planes y programas de trabajo bien definidos, así como el desarrollo de políticas y procedimientos administrativos como apoyo al sistema que se está operando en arrendadora. Para que se pueda lograr en gran medida un desarrollo armónico y equilibrado y subsanar la problemática tanto administrativa como de operación que se presenta, es necesario adoptar medidas más agresivas de control del trabajo; presentamos el tipo de dirección que debe existir para que esta empresa se convierta en una organización más dinámica y acorde con la función que le fue encomendada:

Existen dos tipos de dirección diferentes: la que se lleva a cabo en los niveles más altos de la organización, que se llama dirección estratégica y todos los demás que se denominan dirección operacional. La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica. El enfoque primordial de ambos tipos de dirección es la estrategia, pero al igual que la dirección estratégica que está relacionada con la dirección operacional, la planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional.

Existen dos formas importantes, que no deben ser subestimadas para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica: la planeación de anticipación y la planeación sistemática formal. En muchas empresas existen conflictos entre los dos procedimientos, ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento. Sin embargo la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directivos.(30)

Vamos a tratar de dar una definición de lo que es la planeación estratégica formal.

#### EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

(30) Marvin Bower,.-

The will to manage: Corporate success through programmed management (New York: Mc. Graw-Hill, 1966), págs 17, 18

### PROCESO.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias.

### FILOSOFIA.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

### ESTRUCTURA.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se

expresa en la siguiente definición: la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización. (31)

#### 4.3.1.2 EFECTOS DE LA PROBLEMÁTICA.

##### PROBLEMAS A NIVEL GENERAL.

- No está implantado un mecanismo institucional de articulación de esfuerzos entre los diversos órganos de Arrendadora. Esta deficiencia causa, entre otros los siguientes problemas:

- Insuficiencia y desarticulación de planes tácticos y estratégicos.
- Desvinculación de la programación y la presupuestación.
- Desarticulación de esfuerzos institucionales, con la consecuente dispersión de la conducción del proceso productivo.

---

(31) Steiner George A. -

Planeación estratégica lo que todo Director debe saber una guía paso a paso (México: CECSA, 1987) págs. 20, 21

- Insuficiente trabajo de conjunto al más alto nivel y en los mandos medios.
- Insuficiente seguimiento de acuerdos, prioridades e instrucciones de la superioridad.
- Controles insuficientes.
- Normatividad incipiente.
- Diagnósticos administrativos incompletos.
- Memoria institucional insuficiente y dispersa.
- Atención improvisada de los compromisos institucionales.
- Excesivas estructuras de organización de los mandos medios.
- Predominio de métodos no sistematizados en el trabajo administrativo.
- Sistemas de información incipientes, parciales y desarticulados.
- No se cuenta con una unidad de programación lo que causa:
- Insuficiente programación.
- Desarticulación del proceso programación presupuestación.
- Imprecisión de propósitos a conseguir.

**Descontrol de resultados**

- Insuficiente seguimiento tanto de la prioridades institucionales como de las instrucciones de la superioridad.
- La carencia de esta unidad de programación limita que tanto la Dirección General como las direcciones dispongan de información indicativa, adecuada, completa y congruente para tomar decisiones seguras y oportunas.
- Así mismo esta carencia contribuye al desconocimiento de las metas de trabajo, la asignación de recursos y de los resultados, de cada órgano de Arrendadora.
- Es conveniente apuntar que la literatura técnica y administrativa que se produzca debe orientarse, prioritariamente, a las áreas sustantivas que atienden el proceso productivo de Arrendadora.

Consecuentemente, los temas que abordará serán respecto de:

- Planes tácticos y estratégicos.
- Políticas.
- Programas de trabajo.

- **Presupuestos.**
- **Descripción sistemática de los diversos procesos de trabajo de Arrendadora.**
- **Procedimiento de trabajo.**
- **Marcos normativos.**
- **Mecanismos de control.**
- **Estandares de trabajo.**
- **Formas impresas.**
- **Simplificación de trabajo.**
- **Estructuras de organización.**
- **Descripción de funciones.**
- **Comunicaciones.**
- **Plantillas presupuestales.**
- **Descripción de puestos.**
- **Valuación de puestos.**

- **Calificación de méritos.**
- **Motivación del personal.**
- **Censo de personal.**
- **Delegación de autoridad.**
- **Desconcentración administrativa.**
- **Sistema institucional de capacitación.**
- **Mecanismos de coordinación interna.**

Como sabemos ahora prácticamente se desconoce de que normas administrativas se disponen en cada órgano. A la fecha se formula sólo: el manual general de organización.

Por lo que se refiere a las normas jurídicas aunque su control fundamental está a cargo de la coordinación jurídica, es indispensable que se conozcan y dispongan.

La prioridad al respecto es:

El reglamento interior de condiciones de trabajo (su revisión, autorización e implantación).

Manuales de organización y procedimientos de cada dirección:



Se hace necesario proceder a la coordinación con las diversas direcciones para lograr su formulación.

Análisis de cargas de trabajo de cada área. Ahora no se conocen las cargas de trabajo precisas de cada área. Al respecto se requiere determinar que compromisos institucionales atiende cada área, revisar sus recursos disponibles y sus métodos de trabajo, además de formular la evaluación correspondiente.

Aprovechamiento de recursos, tal vez sea conveniente formular un estudio que aporte propuestas para racionalizar el mejor uso de los siguientes recursos:

- Espacio.
- Mobiliario.
- Equipo de cómputo.
- Equipo de oficina.
- Revisión de gasto corriente.

Con el propósito de que el gasto corriente se mantenga en los niveles adecuados es conveniente coordinarse con los órganos competentes para su revisión, en donde se contemple la alternativa de utilizar centro de costos.

Controles internos.

Revisar los diversos mecanismos de control y los procedimientos respectivos que aseguren la disponibilidad de acuerdos soportes para tomar decisiones.

#### 4.3.1.3 METODOLOGIA ORGANIZACIONAL IMPLANTADA PARA EL DESARROLLO DE ARRENDADORA SOMEX.

Como resultado tanto de la problemática detectada y sus efectos en el ámbito administrativo y de operación, podemos encontrar que existe a nivel general la falta de manuales de organización internos en cada una de las áreas de Arrendadora, así como de procedimientos y de políticas que puedan regular en forma ordenada el desarrollo de sus funciones, así como una adecuada toma de decisiones en el desarrollo de las operaciones mismas.

A través de diez años en el desarrollo e implantación de sistemas, organización y métodos tanto en empresas del sector central, paraestatales y privadas, he tenido la necesidad de modificar la metodología de la función de organización y métodos, anteriormente el desarrollo e implantación de las áreas de organización y métodos, desde su creación era de la siguiente manera:

Dentro de las unidades existía toda una estructura soporte de recursos humanos que atendían las necesidades de toda la empresa, se detectaban en las áreas las necesidades de metodologías administrativas para operar óptimamente, este análisis se hacía por medio de un número considerable de analistas que aplicaban las técnicas y enfoques administrativos mencionados en los capítulos anteriores, para la identificación de procedimientos, funciones etc., se hacían llegar de la información necesaria para posteriormente trasladarse a sus escritorios, para desarrollarla, entenderla y finalmente armarla, ya sea conformando manuales de organización, procedimientos, políticas etc.

Como observamos éste método es bueno, dado que da al analista de organización un panorama general en el área de estudio de que es lo que hacen, cómo lo hacen, quién lo hace etc., el único problema que he encontrado en la aplicación de esta metodología de trabajo es que se debe de utilizar un mayor número de analistas para poder atender los requerimientos de todas las áreas y en las unidades de organización y métodos que me ha tocado dirigir, el número de analistas bajo mi responsabilidad ha sido reducido, y al dedicar de tiempo completo a un elemento para desarrollar por ejemplo un procedimiento, se descuidan otras áreas y otros problemas que requieren de atención inmediata y si no se atacan puede que afecten de manera importante el desarrollo de la empresa en lo que corresponde a su ámbito de acción.

Para poder atender de manera oportuna y óptima a todas las áreas de las instituciones con el menor número de analistas, me vi en la necesidad de implantar un método diferente al tradicional ya mencionado; un método que de igual manera que el mencionado detecte las necesidades en las áreas.

Este método tiene las siguientes características:

Se reúne a los directivos de las unidades administrativas que conforman a la institución, se les induce para operar de manera más eficiente, elevando la calidad del trabajo que se realiza en su área, así como obtener mayor productividad, rentabilidad, etc., para poder ser más competitivos en el mercado al cual se dedican ya sea el de producción de insumos o de servicios; para poder lograrlo se les hace saber la necesidad de contar con elementos clave en sus áreas, que dominen las teorías administrativas, para que sirvan como enlace de trabajo con la unidad de organización y métodos.

Una vez asignados él o los enlaces administrativos por cada área de la institución, la unidad de organización y métodos procede a reunirlos, explicándoles la mecánica de su aplicación; lo primero que tienen que hacer es la elaboración de manuales específicos de organización, detección de los procedimientos que operan en su área, así como los formatos necesarios y las políticas para su operación.

Los enlaces administrativos se ponen a la tarea de investigar dentro de sus áreas con cada uno del personal responsable que labora en ella; procediendo a la elaboración de información detectada en la investigación y desarrollarla de acuerdo a las guías que previamente elabora y entrega el titular de la unidad de organización y métodos y que se anexan al final de este estudio. (anexo 3)

Una vez recibida la información en la unidad de organización y métodos, el analista procede a su análisis en conjunto con el enlace administrativo para armar y darle forma a los documentos generados hasta que queden listos para su implantación después de ser autorizados por la Dirección correspondiente y la Dirección General, posteriormente es tarea del la unidad de organización y métodos hacer la revisión periódica a los manuales y sistemas implantados, para actualizarlos y hacer las recomendaciones que tengan lugar.

Como podemos observar este modo de trabajar de el área de organización y métodos, además de motivar al personal que elabora su propia teoría de desarrollo de trabajo, pues se hace dueño del mismo, así como de que de el depende la responsabilidad de que todo salga bien, en aspectos de calidad, productividad etc; deja con más tiempo a su personal (de organización y métodos) para que pueda hacer planes del desarrollo del área, además que funge como un asesor interno en la empresa que va a dar su toque de funcionalidad y calidad al trabajo desarrollado en conjunto con los enlaces administrativos, y lograr el éxito en el ámbito

administrativo como consecución de los objetivos y metas por alcanzar de la empresa.

Para uno de los aspectos más importantes que las instituciones deben atender como apoyo fundamental al trabajo de organización y métodos es el de tener o desarrollar programas de capacitación que atiendan los requerimientos de todos los empleados de cada una de las áreas de la institución; en la medida en que se vaya dando la actualización en el desarrollo de las funciones se incrementará la calidad en el trabajo con el consecuente mejoramiento de los servicios otorgados, traduciéndose en una alta rentabilidad de los objetivos institucionales.

## **CONCLUSIONES**

El proceso administrativo ofrece mediante la organización, los elementos clave necesarios para orientar en forma estructurada las alternativas de acción necesarias para la solución de los problemas administrativos.

Para conocer la problemática real de las organizaciones, se requiere de un análisis de su situación mediante un diagnóstico administrativo que evalúe el aspecto general del funcionamiento de la institución.

La aplicación del diagnóstico administrativo permite determinar en forma ordenada y sistemática, las desviaciones entre la situación deseada y situación actual de la organización.

Corregir las situaciones en donde se tienen problemas mediante el resultado de la evaluación objetiva y práctica de sus unidades administrativas, aplicando los instrumentos administrativos necesarios para propiciar el incremento de los índices de eficiencia requeridos.

El parámetro que orientó este trabajo es la utilización del enfoque administrativo, histórico o de estudio de casos, aplicando dentro de lo que es parte del proceso administrativo a la organización, la cual nos lleva a la elaboración de todo tipo de manuales administrativos.

La metodología propuesta se da en base al principio de que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas, y se presenta como una opción objetiva y práctica, a través de la cual una vez conocidos los problemas administrativos se puedan aplicar los diferentes instrumentos que nos lleven a identificar los objetivos, políticas, organización, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, sus recursos humanos, etc. a fin de cubrir las deficiencias o anomalías que afectan el óptimo funcionamiento de la organización.

Para su aplicación, es fundamental el conocimiento de los principios de la teoría administrativa, ya que constituyen el marco de referencia para estudiar y analizar en forma objetiva, la estructuración y operación de una organización o unidad administrativa.

El desarrollo de la organización y su aplicación en las instituciones hace que el proceso administrativo tome fuerza y seriedad, pues mediante su desenvolvimiento en el estudio y análisis de la institución hará que no exista duplicidad de funciones en las unidades administrativas, así como entre áreas de la organización, aunado a esto la organización y métodos se caracteriza a su vez en tres aspectos fundamentales en la institución como son:

El aspecto económico; esto es, que al desarrollar la organización sus actividades ahorra recursos tanto humanos, materiales y financieros para el logro de sus objetivos y metas.

El aspecto de servicio; otorga tanto entre las áreas internas como su relación externa un mejor servicio entre sí actuando con mejores controles, otorgando así un mejor servicio.

El aspecto social; el beneficio que dan los aspectos económicos y de servicio redundarán en beneficio social, tanto para la organización en general, como para su fuerza de trabajo, así como para la sociedad en general ya que con el ahorro económico, de tiempo y esfuerzo, cada institución colabora al engrandecimiento del país y el beneficio lógico de la sociedad.

Como se ha mencionado, las organizaciones y en general la administración, se desenvuelve dentro de un medio que se caracteriza por su dinámica y evolución, solo aquellas organizaciones que logren adaptarse a estos cambios y evoluciones constantes, podrán persistir con éxito en sus respectivos campos de acción.



# *ANEXO 1*



INICIO O TERMINO.

SÍMBOLOS PARA DIAGRAMACION MAS USADOS

96



OPERACION O ACTIVIDAD; REPRESENTA LA REALIZACION DE UNA OPERACION O ACTIVIDAD RELATIVAS A UN PROCEDIMIENTO.



DECISION O ALTERNATIVA; INDICA EL PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN QUE SON POSIBLES VARIOS CAMINOS ALTERNATIVOS.



DOCUMENTO; REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE DOCUMENTO QUE ENTRE, SE UTILICE, SE CONEXE O SALGA DEL PROCEDIMIENTO.



ARCHIVO; REPRESENTA UN ARCHIVO DE OFICINA.



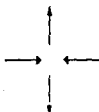
LINEA DE COMUNICACION; REPRESENTA LA TRANSMISION DE INFORMACION DE UN LUGAR A OTRO MEDIANTE LINEAS TELEFONICAS, TELEGRAFICAS DE RADIO ETC.



CONECTOR; REPRESENTA UNA CONEXION O ENLACE DE UNA PARTE DE DIAGRAMA DE FLUJO CON OTRA PARTE LEJANA DEL MISMO.



CONECTOR DE PAGINA; REPRESENTA UNA CONEXION O ENLACE CON OTRA HOJA DIFERENTE EN LA QUE CONTINUA EL DIAGRAMA DE FLUJO.

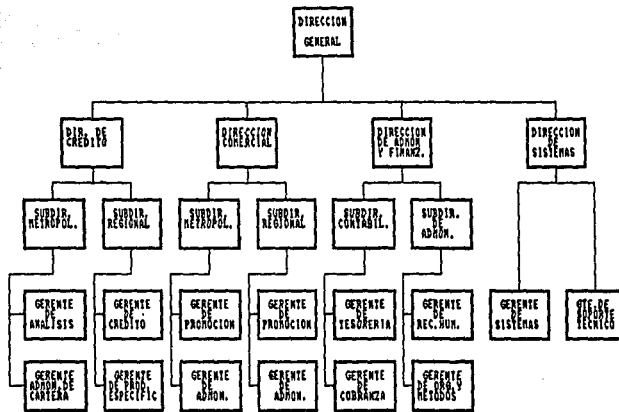


DIRECCION DE FLUJO O LINEA DE UNION. CONECTA LOS SÍMBOLOS SEÑALANDO EL ORDEN EN QUE SE DEBEN REALIZAR LAS DISTINTAS OPERACIONES.

## *ANEXO 2*

---

**ESTRUCTURA ORGANICA  
DE  
ARRENDADORA SOMEX, S.A. DE C.U.**



## ***ANEXO 3***

**ARRENDADORA SOMEX S. A. DE C. V.**

**GERENCIA DE ORGANIZACION Y METODOS**

**GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION**

**DE**

**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

## INTRODUCCION

Con el fin de contribuir a la Racionalización Administrativa de Arrendadora Somex, la Gerencia de Organización y Métodos , ha elaborado la presente guía técnica, que constituye un instrumento administrativo cuyo objeto es establecer los criterios y lineamientos específicos bajo los cuales se habrán de analizar y diseñar los procedimientos por parte de las diferentes áreas de Arrendadora, logrando con esto la uniformidad de criterios en lo que respecta a su formulación y presentación, así como la optimización de los recursos y esfuerzos que esto implica.

Es de vital importancia contar con instrumentos formales que orienten el eficiente cumplimiento de las actividades encomendadas a cada una de las áreas de Arrendadora, en virtud de que facilitan la actuación del personal involucrado en la consecución de los objetivos y en el desarrollo de las funciones, al tener un mayor conocimiento de la fórmula en que habrán de realizarse.

La presente guía técnica cuenta con un objetivo, políticas, la información mínima necesaria que deberán contener los procedimientos propuestos por las distintas áreas de Arrendadora, su proceso de elaboración y los anexos que se utilizarán para el desarrollo de los mismos, a fin de lograr una sistematización más adecuada en su elaboración.

### **OBJETIVO**

**Establecer los criterios y lineamiento específicos que habrán de seguir las áreas de Arrendadora para la elaboración y presentación de las propuestas de procedimientos administrativos correspondientes, de tal manera que permitan la formalización y oficialización de estos, dentro de un marco de uniformidad, congruencia, funcionalidad e integración.**



## POLITICAS

La presente guía técnica será de aplicación general a todas las áreas que conforman la estructura organizativa de Arrendadora Somex.

La Gerencia de Organización y Métodos analizará y dictaminará las propuestas de procedimientos que presenten las áreas de Arrendadora.

Las propuestas de procedimientos deberán apegarse a los criterios y lineamientos específicos de la presente guía técnica y ser acordes a las funciones definidas para cada área de Arrendadora.

Las propuestas de procedimientos deberán ser uniformes y congruentes de tal manera que puedan articularse a un sistema.

La validación de las propuestas de procedimientos deberá ser efectuada por la Gerencia de Organización y Métodos.

La oficialización de las propuestas de procedimientos validados deberá llevarse a cabo por parte de la Subdirección Ejecutiva de Sistemas.

## ORIENTACIONES GENERALES

### SISTEMA:

*"Es un conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre sí, que se constituyen para realizar una o más funciones".*

### PROCEDIMIENTOS:

*"Es la secuencia cronológica de actividades y su método de ejecución, que realizados por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarios para realizar una función o un aspecto de ella".*

Resulta relevante señalar que a través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una clara, sistemática y ordenada concepción de las operaciones que se realizan en una unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos de acuerdo con la realidad operativa y con las normas Jurídico Administrativas establecidas para tal efecto.

A continuación se señalan algunos de los pasos que se podrán seguir para la elaboración de los procedimientos.

## I IDENTIFICACION DE PROCEDIMIENTOS

Es muy importante saber identificar las actividades que en su conjunto forman parte de lo que es un procedimiento. Este último es un documento administrativo que señala en forma cronológica y secuencial el conjunto de actividades que intervienen para realizar una función o proceso, desde que inicia hasta que acaba, señalando los documentos, formatos y a los responsables de cada actividad específica.

## II FIN DE UN PROCEDIMIENTO

El procedimiento busca reunir y justificar actividades que de otro modo si se consideran individualmente y sin ubicarse dentro del contexto al que pertenecen, serían poco trascendentes o irrelevantes.

Por ejemplo:

Llenar una requisición de compra y entregarla al área de adquisiciones puede ser un procedimiento, pero estaría incompleto pues no contempla el fundamento que originó la "requisición de compra" (el porqué) y el objeto que se desea comprar.

### III UTILIDAD DE UN PROCEDIMIENTO

En un área se desempeñan una gran diversidad de operaciones, por ello es necesario agruparlas y clasificarlas de acuerdo al motivo que da origen a su ejecución, ésto último es posible al agruparlas e identificarlas en procedimiento.

El procedimiento debe entender las respuestas a preguntas tales como: ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Porqué se hace?, y ¿Cuándo y quién lo hace?.

### IV ESTABLECER EL OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Definir para qué se va hacer el procedimiento, la utilidad y beneficios que conlleva, si va a solucionar problemas administrativos o a mejorar las actividades actuales, si permitirá establecer métodos de trabajo en los que el tiempo invertido sea más productivo reduciendo lapsos ociosos. Definiendo claramente el objetivo que se desea alcanzar se está en posibilidad de planear la estrategia general a seguir en la recopilación de la información.

- Delimitación del procedimiento.

¿Cuál es el procedimiento que se va analizar?

¿Dónde se inicia y donde termina?

- Definición del problema.
  - ¿Cuál es el verdadero problema?
  - ¿Cuáles son sus síntomas?
  - ¿Qué órganos intervienen?
  - ¿De qué magnitud es el problema?

Recuerde que:

*"El problema que está bien planteado está medio resuelto".*

## V RECOPIACION DE LA INFORMACION

Consiste en recabar documentos y datos en general, los que una vez organizados y clasificados, se analizan para diseñar el procedimiento tal y como opera en el momento, para posteriormente hacerle los ajustes o modificaciones que sean convenientes para simplificarlo si es el caso, las fuentes de información puede ser los archivos de área, los conocimientos directos de los funcionarios y empleados y complementariamente las áreas de trabajo. Los métodos de recopilación de la información son:

- Investigación y análisis documental.
- Entrevista directa a los empleados encargados de la ejecución de las labores.
- Observación de campo.

## INVESTIGACION Y ANALISIS DOCUMENTAL

Consiste en la selección de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos a desarrollar, para ello se estudian documentos tales como bases Jurídico - Administrativas, diarios oficiales, registros contables, actas de reuniones, circulares, oficios, diagramas y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio. Es importante además, recabar todas las formas que intervienen en el procedimiento que se esta estudiando, debidamente requisitadas con los datos usuales así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre donde se originan, cual es el trámite que se sigue y donde se archivan o destruyen.

## ENTREVISTA DIRECTA

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y encuestarlas orientadamente para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los siguientes lineamientos:

- Tener claro el objetivo de la entrevista.
- Saber escuchar.
- Verificar la información a través de otras fuentes.

#### OBSERVACION DE CAMPO

Consiste en acudir al lugar o área en donde se desarrollan los procedimientos, observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello es necesario anotar todo lo que considere relevante; esto permite verificar o modificar la información.

La observación de campo es importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas; así mismo, permite descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.

Independientemente de la técnica utilizada para la requisición de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio hasta el final, a través de todos los órganos o personas que en él intervienen.

#### VI INTEGRACION DE LA INFORMACION

En este paso se ordenan y sistematizan los datos agrupados, a efecto de relacionar las operaciones implicadas en los procedimientos que se identificaron y detectar a los responsables que intervienen, la cronología de los pasos que se siguen desde que inicia hasta que se

acaba, los formatos y documentos que se utilizan. Aquí es importante resaltar las políticas operativas que estén vigentes, y conocer si se sustentan en la costumbre o por medio de circulares o acuerdos, si son conocidos por los funcionarios y empleados lo que es imprescindible, evaluar si son necesarios para facilitar la operación del área.

## VII ANALISIS DE LA INFORMACION

Constituye una de las partes de los pasos para elaborar los procedimientos.

Consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de los datos que se integraron, con el fin de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa del área.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder a los siguientes cuestionamientos fundamentales.

**¿Qué trabajo se hace?:**

Se trata de saber las operaciones que se efectúan para lograr su objetivo.



¿Quién lo hace?

se refiere a las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos, o como grupos, y sus actividades y aptitudes para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Trata de la forma y los medios que se utilizarán para hacer el trabajo, los equipos, instrumentos, documentos y formatos utilizados, el flujo de las copias de éstos últimos etc.

¿Cuándo se hace?

Busca detectar la estacionalidad del trabajo, los horarios, calendarios y tiempos requeridos para obtener resultados, disponer de un dato o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas involucradas.

¿Por qué se hace?

Justifica la existencia de ese trabajo o del procedimiento en sí, con este cuestionamiento también se busca conocer el objetivo de las

acciones que conforman el trabajo y poder saber si alguna de estas no tienen objeto de que se siga desarrollando en su caso.

## VIII DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO

En este punto se explica como una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, es necesario considerar algunas opciones para mejorar o diseñar un procedimiento, dicha opciones corresponden a la técnica de los cinco puntos, los cuales se presentan a continuación.

### Eliminar

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, paso o detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados

### Combinar

Si no puede eliminarse algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación etc.

### **Cambiar**

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo; los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, reajustando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

### **Mejorar**

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar, en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe, haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado o encontrando un método mejor.

### **Diseñar**

Como último punto, se destaca el diseño de formas, ya que estas brindan un modo de dar, obtener y procesar información de manera completa y uniforme, en un orden conveniente, lógico y sencillo.

Es importante que al mejorar un procedimiento, se revisen las formas que intervienen en él para lo cual es necesario tener en cuenta los mismos factores necesarios para su diseño.

#### **RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA DE ORGANIZACION Y METODOS**

- Actualizar y difundir la presente guía técnica.
- Asesorar a las áreas de Arrendadora en la elaboración y presentación de sus propuestas
- Validar que las propuestas de procedimientos se ajusten a los criterios y lineamientos específicos de la presente guía técnica.
- Analizar las formas de papelería impresa que se generen o utilicen dentro de los procedimientos propuestos.
- Revisar y analizar la posibilidad de computarizar parcial o totalmente los procedimientos propuestos.
- Registrar, controlar y actualizar los procedimientos oficializados.
- Vigilar la operación de los procedimientos oficializados.

## DE LAS AREAS DE ARRENDADORA

- Elaborar y presentar propuestas de procedimientos con apego al contenido de la presente guía técnica.
- Cumplir y vigilar que se cumplan los lineamientos establecidos en la presente guía técnica; dentro de su ámbito de competencia.
- Implantar los procedimientos oficializados, dentro de su ámbito de competencia y vigilar su cumplimiento.

## CONTENIDO

En este punto se presentan de manera sintética y ordenada los principales apartados que debe incluir una propuesta de procedimiento, a efecto de uniformar la presentación de estos documentos; es importante seguir el orden que a continuación se describe:

Identificación

Índice

Introducción

Objeto del procedimiento

Políticas de operación

Diagrama de flujo del procedimiento

Descripción del procedimiento

Formatos

Anexos

### PROCESO DE ELABORACION

#### IDENTIFICACION

Se refiere a la primera página o portada del procedimiento, en ella deberán aparecer y/o anotarse los siguientes datos:

- Logotipo de Arrendadora Somex
- Nombre del área que lo elaboró
- Nombre del procedimiento propuesto
- Fecha de elaboración

#### INDICE

En esta parte se señalan todos los apartados que integran el procedimiento propuesto, y tiene por objeto su ágil y pronta localización

## INTRODUCCION

Se refiere a la explicación que se dirige al lector acerca del contenido del documento, su utilidad, su ámbito de aplicación y los propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

Es recomendable que al formularla se emplee un vocabulario sencillo y que su redacción sea clara, concisa y comprensible a efecto de facilitar su entendimiento.

## OBJETIVO

En este apartado se deberá expresar el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación del procedimiento.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves.

## POLITICAS

Son guías básicas de acción que delimitan el ámbito de aplicación dentro del cual habrán de circunscribirse las actividades definidas en el procedimiento.

### **DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO**

Consiste en representar en forma gráfica la secuencia en que habrán de realizarse las actividades de un determinado procedimiento.

Para la representación gráfica del procedimiento se utilizará la forma "Diagrama de flujo del procedimiento" llevándose conforme a su instructivo.

Los símbolos que se utilizarán para representar gráficamente un procedimiento son los siguientes.





INICIO O TERMINO.

SIMBOLOS PARA DIAGRAMACION MAS USADOS



OPERACION O ACTIVIDAD; REPRESENTA LA REALIZACION DE UNA OPERACION O ACTIVIDAD RELATIVAS A UN PROCEDIMIENTO.



DECISION O ALTERNATIVA; INDICA EL PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN QUE SON POSIBLES VARIOS CAMINOS ALTERNATIVOS.



DOCUMENTO; REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE DOCUMENTO QUE ENTRE, SE UTILICE, SE GENERE O SALGA DEL PROCEDIMIENTO.



ARCHIVO; REPRESENTA UN ARCHIVO DE OFICINA.

Z

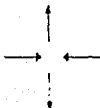
LINEA DE COMUNICACION; REPRESENTA LA TRANSMISION DE INFORMACION DE UN LUGAR A OTRO MEDIANTE LINEAS TELEFONICAS, TELEGRAFICAS DE RADIO ETC.



CONECTOR; REPRESENTA UNA CONEXION O ENLACE DE UNA PARTE DE DIAGRAMA DE FLUJO CON OTRA PARTE LEJANA DEL MISMO.



CONECTOR DE PAGINA; REPRESENTA UNA CONEXION O ENLACE CON OTRA HOJA DIFERENTE EN LA QUE CONTINUA EL DIAGRAMA DE FLUJO.



DIRECCION DE FLUJO O LINEA DE UNION. CONECTA LOS SIMBOLOS SEÑALANDO EL ORDEN EN QUE SE DEBEN REALIZAR LAS DISTINTAS OPERACIONES.

### DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Una vez determinado, diseñado y entendido el diagrama de flujo del procedimiento, es factible redactar la parte narrativa del mismo, la cual debe ofrecer claridad y sencillez en los términos que utilice. Los pasos han de describirse en forma clara y concisa, pero sin perder los detalles que deben incluir como son los documentos, formas que se generan, el número y destino de sus copias.

Todas la oraciones deben comenzar con un verbo como se indica: llena, proporciona, turna, cobra, captura, autoriza, somete, recibe etc.

Ejemplo de llenado de la forma de la descripción del procedimiento en la pagina 118.

### FORMATO

Formato.- Es una pieza de papel con datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable que se usa en los procedimientos, puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.

Para el diseño de cualquier formato que intervenga en un procedimiento, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Título del formato
- Código o número del formato
- Agrupamiento adecuado de la información
- Instrucciones de llenado claras y precisas  
(instructivo de llenado)

### **ANEXOS**

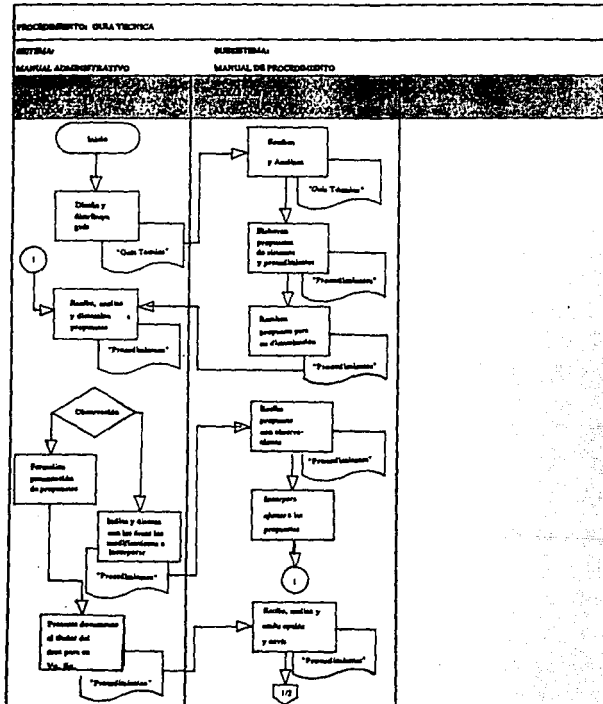
Es un apartado integrado con información de apoyo o de referencia relacionado con todos o algunos de los puntos que conforman el contenido del procedimiento.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Amortización		
día	mes	año

<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<b>SISTEMA:</b>		<b>SUBSISTEMA:</b>
<b>MANUAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b>
RESPONSABLES	PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Gerencia de Organización y Métodos.	1	Diseña, elabora, la "Guía técnica" para la elaboración de manuales de procedimientos y la distribuye a las áreas
	2	Reciben la "Guía técnica" y analizan su contenido.
Áreas que integran Arrendadora Sonest, S.A de C.V.	3	Elabora en base al contenido de la "Guía técnica" sus propuestas de procedimientos.
	4	Envían la propuesta elaborada de sus procedimientos a la Gerencia de Organización y Métodos, para su revisión
	5	Recibe los "Procedimientos" los Analiza y emite dictámen.
	6	¿Encuentra observaciones? Si: Hace las indicaciones correspondientes para que se modifiquen o corrijan el o los procedimientos (paso No. 8).
Gerencia de Organización y Métodos.	7	No: Hace la formalización de la presentación de las propuestas; de los "Procedimientos" (paso 10)
	8	Recibe las observaciones a la propuesta de sus "Procedimientos"
	9	Incorpora los ajustes mencionados en las observaciones (pasos 5).
Áreas que integran Arrendadora Sonest, S.A. de C.V.	10	Presenta el documento de la propuesta de procedimientos al titular del área, para su Vo. Bo.

Amortización  
de una obra



**ARRENDADORA SOMEX S. A. DE C. V.**

**GERENCIA DE ORGANIZACION Y METODOS**

**GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION**

**DE**

**MANUALES DE ORGANIZACION**

## INTRODUCCION

Con el propósito de dar cumplimiento a las atribuciones que le han sido conferidas a la Gerencia de Organización y Métodos de Arrendadora Somex, S.A de C.V. se ha elaborado la presente guía técnica cuyo objetivo es establecer criterios y lineamiento específicos que deberán normar la formulación de los manuales específicos de organización correspondientes a las unidades administrativas que integran la Empresa, logrando con ésto la uniformidad en lo que respecta a su contenido y presentación.

Por otra parte, no se pretende de ninguna manera cubrir en forma exhaustiva la metodología de organización desde el punto de vista teórico.

Es de vital importancia reiterar que el manual de organización como instrumento formal, orientado de manera eficiente, al cumplimiento de las atribuciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas, en virtud de que delimita los ámbitos de competencia, los mecanismos de coordinación, así como ámbitos de actuación personal sustantivo y de apoyo para la consecución de los objetivos institucionales

## OBJETIVOS

El objetivo de esta guía es auxiliar a todas las áreas que conforman Arrendadora, mediante el establecimiento de criterios y lineamientos específicos que habrán de seguir para la elaboración de sus propios manuales específicos de organización correspondientes de tal manera que dentro de un marco de uniformidad de congruencia, funcionalidad e integración se formalice y oficialice el manual de organización.

Arrendadora tiene 10 años de vida; a lo largo de este período ha cumplido objetivos.

Sin embargo el hecho de cumplir una década de funcionamiento obliga a responder a los retos que implican la creciente demanda de los servicios.

Es por ello que debemos adelantarnos al futuro y mejorar nuestra organización administrativa para mantener a Arrendadora como una de las empresas de primer nivel dentro del ámbito de su competencia.

La ejecución de las actividades de todas las áreas no deben constreñirse a la costumbre o a la inercia, sino ajustarse a normas escritas y establecidas por las propias áreas. Esto último es lo que motivó la elaboración de la presente guía,



pretendiendo ser un paso para inducir a la modernización administrativa de Arrendadora.

### RESPONSABILIDAD

De la Gerencia de Organización y Métodos.

- Obtener la validación y autorización para aplicación de la presente guía.
- Difundir la presente guía técnica.
- Asesorar a las áreas de Arrendadora en la elaboración de los manuales específicos de organización.
- Apoyar a las áreas que lo soliciten, en el diseño de sus organigramas.
- Recibir, revisar y analizar conjuntamente con las áreas los manuales específicos de organización preliminares a efecto de incorporar los ajustes procedentes.
- Integrar el manual general de organización de Arrendadora Somex.

De las áreas de Arrendadora.

- Elaborar y presentar el manual específico de organización con apego a los criterios y lineamientos establecidos en la presente guía técnica.

### **POLITICAS**

- La presente guía técnica será de aplicación general a todas las áreas que conforman la estructura organizativa de Arrendadora.
- Deberán observarse y respetarse los criterios y lineamientos establecidos para la elaboración de los manuales específicos de organización.
- Se elaborará un manual específico de organización por cada dirección, cuando esta reporte directamente al Director General.
- Los manuales específicos de organización deberán contemplar la estructura de los niveles jerárquicos que a continuación se detallan:
  - Dirección General.
  - Dirección de Área.

- Subdirección Ejecutiva.
  - Subdirección.
  - Gerencia Ejecutiva.
  - Gerencia.
- Los manuales específicos de organización mostrarán claramente los antecedentes, marco jurídico, atribuciones, estructura orgánica, funciones y el organigrama de cada unidad administrativa.

## CONTENIDO

En este punto se presenta de manera sintetizada y ordenada el capitulado que debe incluir el manual específico de organización, a efecto de uniformar la presentación de este documento. Es importante seguir el orden que a continuación se describe:

- Identificación.
- Índice.
- Introducción.
- Antecedentes.
- Marco Jurídico.
- Atribuciones.
- Estructura Orgánica.

- Funciones.
- Organigrama.

### **PROCESO DE ELABORACION**

A continuación se ofrece una explicación general de cada uno de los apartados antes mencionados en el contenido, indicando los criterios y lineamientos que deberán seguirse para su correcta aplicación.

#### **IDENTIFICACION**

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los siguientes datos:

- Logotipo de Arrendadora Somex.
- Nombre del manual específico de organización.
- Fecha de elaboración del manual.

#### **INDICE**

El índice constituye la relación de los capítulos del documento.

Su elaboración se deberá efectuar de acuerdo con las siguientes pautas.

- Se relacionarán los capítulos que estructuran el manual
- Se utilizarán letras mayúsculas para los capítulos.
- En cada subcapítulo, se utilizarán letras mayúsculas iniciales seguidas de minúsculas.
- En el extremo derecho de la hoja se especificará con números arábigos el número de la hoja en que comienza cada uno de los capítulos.

#### INTRODUCCION

El objetivo fundamental de este apartado consiste en explicar en forma clara y breve el contenido y propósito del manual.

Es importante observar los siguientes criterios.

- La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible
- Su extensión se limitará a un máximo de tres cuartillas.
- Deberá contener información acerca de su ámbito de aplicación y las ventajas que representa.

## ANTECEDENTES

Deberán referirse las razones o causas que dieron origen al área respectiva, debiéndose señalar las disposiciones jurídicas y administrativas que motivaron la creación de su estructura orgánica básica y mencionar la información sobresaliente de su evolución histórica.

## MARCO JURIDICO

Deberán relacionarse los ordenamientos jurídicos básicos constituidos por las disposiciones legales y administrativas externas vigentes (leyes, códigos, reglamentos, decretos, etc) e internas (oficios, circulares, reglamentos, convenios, manuales, etc), siempre que no sean redundantes con los ordenamientos jurídicos básicos que de una manera directa regulan las funciones de arrendadora esta relación se dispondrá siguiendo el orden jerárquico que a continuación se señala:

- \* Constitución Política.
- \* Leyes.
- \* Códigos.
- \* Tratados.
- \* Convenios
- \* Reglamentos.
- \* Decretos.

- \* Acuerdos.
- \* Circulares y/o oficios.

Deberá seguirse en cada agrupación el orden cronológico en que fue expedida cada disposición, siempre que estén vigentes.

Los ordenamientos jurídicos administrativos deberán incluir en su caso, el número del título, capítulo, artículos, fracción y letra de inciso, así como la fecha de publicación en el diario oficial de la federación, incluyendo las reformas y adiciones.

#### **ATRIBUCIONES**

Con el propósito de delimitar el ámbito de competencia de cada área, se enunciarán aquellas atribuciones que le han sido conferidas por disposiciones jurídico administrativas, para lo cual deberán considerar los siguientes criterios:

- \* Señalar el nombre de los ordenamientos jurídicos.
- \* Deberán anotarse en forma completa el título, capítulo, artículo y/o fracción de la disposición.
- \* Se transcribirán textualmente las facultades conferidas al área.

#### **ESTRUCTURA ORGANICA**

Este apartado se refiere a la conformación estructural de las áreas que integran a la unidad administrativa y la relación que existe entre cada una de ellas.

Es preciso seguir los criterios que a continuación se indican:

- La descripción de la estructura orgánica se hará en forma de relación con un orden jerárquico descendente.
- Deberá anotarse el nombre de cada área.
- Esta descripción deberá corresponder y ser congruente con la representación gráfica (Diagrama de organización del área).
- Deberá indicarse el código de identificación de cada órgano del área.

#### FUNCIONES

Conforme al orden y las nomenclaturas contenidas en la estructura orgánica deberán describirse las funciones sustantivas de cada uno de los órganos que integran la estructura del área correspondiente.

A continuación se presentan los lineamientos que deberán observarse para su formulación.

- Las funciones describirán conjuntos de actividades inherentes a cada uno de los órganos y derivarse de las atribuciones que se le han conferido.
- Las funciones de planeación, programación, organización, dirección, control y evaluación deberán desarrollarse en los niveles directivos.



- La función es más genérica en los niveles organizacionales (jerárquicos) superiores y van siendo más específicos conforme se baja de nivel jerárquico.
- Iniciar la descripción de cada una de las funciones con un verbo en infinitivo.
- Que la descripción de las funciones corresponda a órganos, evitando caer en descripción de puestos
- Agrupar las funciones por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- Describir la función de coordinación para cada área cuando exista o se manifieste ésta, entre ellos.
- Cuando dos áreas diferentes tengan funciones cuyas características denoten duplicación, será importante delimitar los ámbitos de aplicación correspondientes.
- Incluir como máximo, las 10 funciones sustantivas más relevantes de cada uno de los órganos que integran el área.

### ORGANIGRAMA

Los organigramas establecen de manera esquemática los diversos mecanismos de integración de un organismo y constituyen un auxiliar en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

Conceptualmente, el organigrama es la representación gráfica de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

Los lineamientos que deberán observarse en su diseño son:

- \* Las áreas y sus interrelaciones deberán aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones entre ellos.
- \* Cada organigrama deberá representarse hasta el nivel de gerencia o equivalente.
- \* Cada área se representará por un rectángulo (largo 3 cm y ancho 2 cm) y en el deberá indicarse su nombre (nomenclatura), así como el número o identificación organizacional, el cual deberá anotarse fuera del rectángulo, en el ángulo inferior derecho.
- \* Deberán representarse de izquierda a derecha, primero las áreas sustantivas y en seguida las de apoyo o adjetivas.
- \* La interrelación entre los órganos de las áreas deberá aparecer perfectamente definida por una línea más gruesa que la línea de los rectángulos.

- \* El diseño del organigrama deberá disponerse de tal manera que todos las áreas de un mismo nivel que depende de uno superior queden ligados a este último por una sola línea.
  
- \* La fecha de elaboración del organigrama, así como el nombre del área que representa, se anotarán en el extremo inferior derecho de la hoja que contiene el diagrama.

## PRESENTACION

### **COMO SURGE LA NECESIDAD DE ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS**

La elaboración de manuales administrativos es una necesidad que se ha presentado en Arrendadora a causa del creciente volumen y complejidad de las actividades que se desempeñan, por el constante movimiento en su personal y por la urgencia de aplicar técnicas administrativas modernas que contribuyan a incrementar la eficiencia y la productividad de las áreas.

El cumplimiento de los objetivos encomendados a Arrendadora Somex requiere el ejercicio pleno de sus funciones y actividades, ubicadas en un marco operativo en el cual la comunicación y la coordinación sean factores permanentes de orientación y retroalimentación.

### **ES NECESARIO QUE LAS PROPIAS AREAS ELABOREN SUS MANUALES**

El propósito de que sean las áreas quienes elaboren sus propios manuales, es motivar y estimular su participación directa para resolver las deficiencias que puedan presentarse durante el ejercicio de sus operaciones. Esto último es de una gran importancia pues así se fomenta una actitud autocrítica que permite subsanar los problemas antes de que repercutan hacia otras áreas gracias a su oportuna detección.

Por otro lado, son las propias áreas quienes tienen un conocimiento real y detallado respecto de los factores operativos que afectan su eficiencia, y sobre las alternativas de solución más viables, económicas y realistas.

#### ELEMENTOS BASICOS DE UNA BUENA ORGANIZACION

Toda fase de organización debe contemplar diversos elementos e instrumentos que coadyuven a dirigir y controlar las actividades que deben realizarse, elementos como son los manuales de organización, la creación de políticas y la instrumentación de procedimientos.

#### IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ESPECIFICOS DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS

Por ello es necesaria que cada dirección entendida como un área, tenga su manual específico de organización y procedimientos con el propósito de poder controlar, registrar, supervisar, programar y evaluar sus actividades en forma más objetiva.

El fin fundamental es complementar al manual general de organización y precisar mejor las responsabilidades, jerarquías, líneas de mando y de comunicación, así como establecer la coordinación que debe existir entre los órganos que la conforman y las demás áreas de Arrendadora.

## PASOS PARA ELABORAR EL MANUAL DE ORGANIZACION

Para elaborar el manual de organización específico a cada área se requiere observar los siguientes pasos:

### 1. RECOPIACION DE LA INFORMACION:

Se debe especificar la información básica que se debe conjuntar y las fuentes de la misma.

Los datos correspondientes deben versar sobre las áreas contempladas en el organigrama, los puestos y niveles que lo conforman y las funciones y actividades que realizan.

Las fuentes de información pueden ser el manual general de organización, los archivos, documentos y formas utilizadas y los propios funcionarios y empleados.

### 2. CLASIFICACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION:

Lo que ha sido recopilado y registrado debe someterse a un análisis para constatar que las funciones desempeñadas coincidan con lo señalado en el manual general de organización, detectando aquellas que sean contradictorias o den pie a lagunas por su ambigüedad o vaguedad en cuyo caso deberán ser corregidas a fin de darles la claridad debida y que se apeguen a lo establecido.

### 3. DISEÑO DE LAS FUNCIONES ESPECIFICAS:

Dichas funciones específicas deben coincidir con la función general que las creó, debiendo ser más detalladas e indicativas, sin que esto implique que se confundan con una política (hay que recordar una "política" es una regla discrecional y flexible que regula el comportamiento e indica el tipo de decisiones a tomar en el caso de situaciones frecuentes y comunes, limitando con ello la consulta con los superiores en dichos casos), y por otro lado se debe evitar la duplicidad de funciones, esto es que dos áreas distintas desempeñen actividades iguales o muy semejantes.

### 4. DISEÑO DEL ORGANIGRAMA.

Se deberá elaborar el organigrama del área respectiva, de acuerdo al orden jerárquico.

## BIBLIOGRAFIA

- **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**  
José Antonio Fernández Arena  
2a. edición corregida y aumentada  
Editorial Diana, 1991
- **TEORIAS DE LA ORGANIZACION**  
William P. Sextón  
Editorial Trillas, 1979
- **INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO**  
Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas, 3a. edición
- **ADMINISTRACION Y ORGANIZACION**  
Robert M. Fulmer  
Editorial Cecsca, 1987
- **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
Tomo I y II  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa, 1986
- **TRATADO DE ADMINISTRACION GENERAL**  
José Galván Escobedo  
Editorial Trillas, 1981
- **PLANEACION ESTRATEGICA**  
George A. Steiner  
Editorial Cecsca, 1987
- **THE WILL TO MANAGE**  
Harvi Bower  
Mc. Graw-Hill, 1966
- **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**  
George R. Terry  
Editorial Cecsca, nueva edición



- **SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**  
Victor Lazzaro  
Editorial Diana, 2a. edición
- **ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**  
Dwit Waldo  
Editorial Aguilera, Madrid 1961
- **MANAGEMENT: A SYSTEMS AND CONTINGENCY ANALYSIS OF  
MANAGERIAL FUNCTIONS**  
Koontz y O'Donell  
Editorial Mc. Graw-Will, 1976
- **INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA**  
Wilburg Jiménez Castro  
Editorial Fondo de Cultura Económica, 1963
- **LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS**  
Miguel F. Duhalt Kraws  
Editorial UNAM, 1986
- **CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES UNA  
APROXIMACION AL TRABAJO ORGANIZADO**  
Darvelio A. Castaño Azmitia  
Editorial UNAM, 1984
- **PSICOLOGIA Y EFICIENCIA INDUSTRIAL**  
Hugo Munsterberg  
Houghton Mifflin Company, Boston, Mass. 1913
- **LAS FUNCIONES DEL EJECUTIVO**  
Chester Barnard  
Universidad de Harvard, 1950
- **BUROCRACY AND ESSAY SOCIOLOGY**  
Max Weber  
Universidad de Oxford, 1946
- **ADMINISTRATIVE BEHAVOIR**  
Herbert Simon  
M.C. Millan, 1961

- **EL USO HUMANO DE LOS RECURSOS HUMANOS**  
**Norbert Wiener**  
**A double day anchor book, 1954**

OTRAS PUBLICACIONES CONSULTADAS

- **GUIA PARA LA ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**  
Coordinación General de Estudios Administrativos de la  
Presidencia de la República, 1979.
- **GUIA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION**  
Coordinación General de Estudios Administrativos de la  
Presidencia de la República, 1979.
- **PROCEDIMIENTOS, GUIA PARA SU ELABORACION**  
Coordinación General de Estudios Administrativos de la  
Presidencia de la República, 1979.
- **GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS**  
Coordinación General de Estudios Administrativos de la  
Presidencia de la República, 1978.
- **MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION DE ARRENDADORA SOMEX,**  
1969
- **CIRCULARES INTERNAS DE ARRENDADORA SOMEX**
- **MEMORANDUMS (ARRENDADORA SOMEX)**
- **ACUERDOS (ARRENDADORA SOMEX)**